

TARTU ÜLIKOOL  
Pärnu kolledž  
Turismiosakond

Priidu Veersalu

**KOOSTÖÖVÕRGUSTIKU JA SELLES TEGUTSEVATE  
ÄRIETTEVÕTETE EESMÄRKIDE ÜHILDUMINE MTÜ  
KOOSTÖÖVÕRGUSTIK EHMEDAD ELAMUSED  
LAHEMAAL NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Heli Müristaja, MSc

Pärnu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” ..... 2014. a.

TÜ Pärnu kolledži turismiosakonna juhataja

Heli Müristaja .....

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Ettevõtete ja koostöövõrgustike roll ja eesmärgid turismimajanduses .....	6
1.1. Mikroettevõtlus turismimajanduses - ärilised eesmärgid ja nende saavutamise viisid.....	6
1.2. Koostöövõrgustiku eesmärgid ja nende saavutamise viisid.....	9
1.3. Koostöövõrgustiku roll turismimajanduses.....	13
2. MTÜ Koostöövõrgustiku Ehedad Elamused Lahemaal koostööeesmärkide uuring ..	17
2.1. Uuringu meetod, valim ja korraldus.....	17
2.2. Koostöövõrgustiku põhi- ja arendustegevuste analüüs .....	23
2.3. Koostöövõrgustiku- ja ettevõtluseesmärkide ühilduvuse uuringu analüüs .....	27
3. Järeldused ja ettepanekud.....	34
Kokkuvõte .....	41
Viidatud allikad.....	44
Lisa 1. Sihtkohas edukalt tegutseva turismiliidu koostoime raamistik. ....	47
Lisa 2. Intervjuuküsimustik.....	48
Lisa 3. MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal liikmed ja kohalikud turismiinfopunktid.....	52
Lisa 4. Organisatsiooni arengut toetav soovituslik rakenduskava MTÜ-le Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal.....	53
Summary .....	54

## SISSEJUHATUS

Klientide suurenevad ootused ning konkurents ei võimalda tihti enam turismiettevõtetal partnerluseta pakkuda külastaja vajadustele vastavaid tooteid ning teenuseid. Seetõttu on kujunenud suur huvi paremate tulemuste nimel liituda koostöövõrgustikesse tagades seejuures nii üksiktegija kui ka kogu regiooni jätkusuutlikus ning tugevdades toote väärtusahelat. Siinkohal aga võib tekkida kahetine olukord, kus võrgustiku vaated ning ettevõtja ärilised nägemused ei pruugi ühilduda. Koostöövõrgustiku liikmed soovivad ühistegevuste abil esile tuua eelkõige enda ettevõtet, kuid võrgustiku eesmärgiks on pigem arendada turismipiirkonda kui tervikut.

MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal loodi 2005. aastal ühendamaks endas Lahemaa rahvusparkis turismiettevõtlusega tegelevaid pereettevõtteid. Koostöövõrgustik soovib toetada liikmete jätkusuutlikku arengut ning propageerida säästva turismi põhimõtteid. Aegade jooksul on võrgustiku koosseis muutunud. Hetkel koondab turismivõrgustik endas 11 liiget, kellest peaaegu kõik on oma tegevused suunanud vaid turismiettevõtlusele. Kõrvalharudena viljeletakse loomakasvatust, aiandust või käsitööd.

Koostöö olulisus turismisektoris ja koostöövõrgustike arendamise vajadus on välja toodud ka Eesti riiklikus turismiarenduskavas 2014-2020. Alusdokumendile tuginedes võib väita, et turismitoodete arendamise juhtimise eesmärgiks on turismisektori konkurentsivõime kasvatamine eristumise ja külastaja vajadustele vastavate turismitoodete ja -teenuste väljaarendamise läbi. Koostöövõrgustike eesmärgiks on tugevdada koostööd ja ühistegevusi erialaliitude ja piirkondlike sihtkohtade arendajate ning ettevõtjate vahel ja suurendada turismitoodete turunduslikku potentsiaali. (Eesti riiklik... 2013: 17)

Konkreetne teema osutus valituks kuna organisatsioonis esineb probleem, kus paljude liikmete nägemus, kus võrgustikku kuulumisest loodetakse saada kiiret kasu, ei ühildu võrgustiku omaga. Peamiseks probleemi tekkeallikaks on asjaolu, et võrgustikus valitseb olukord, kus osad liikmed soovivad esile tõsta vaid enda ettevõtet mitte võrgustikku tervikuna, seejuures ise eriliselt võrgustiku tegevusse panustamata.

Lõputöö teemast lähtuvalt on töö autor määratlenud uurimisküsimuse järgnevalt – kuidas saavutada tasakaal koostöövõrgustiku kui organisatsiooni eesmärkide ja äriettevõtete ehk võrgustiku liikmete eesmärkide vahel?

Tuginedes uurimisküsimusele on lõputööle seatud järgnevad hüpoteesid:

- 1) 100% turismiettevõtlusega tegelevad liikmed panustavad võrgustiku tegevusse rohkem ja tunnetavad ka enam kasu;
- 2) turismiettevõtlusega kui kõrvalvaldkonnaga tegelevad liikmed panustavad võrgustikku vähem, kuid tunnetavad samuti võrgustikku kuulumisest suurt kasu.

Antud lõputöö eesmärgiks on esitada uuringust tulenevad parendusettepanekud arendamiseks võrgustiku koostoimet ja ühildamiseks liikmete erinevaid eesmärke. Lõputöö jaoks püstitatud eesmärgi saavutamiseks soovitakse täita alljärgnevad ülesanded:

- teemakohaste kirjandusallikate ülevaate koostamine;
- organisatsiooni põhikirja ja arengukavade analüüs;
- koostöövõrgustikus osalevate ettevõtjate seas kvalitatiivse uuringu ettevalmistamine, läbiviimine ja analüüs;
- uuringutest tulenevate parendusettepanekute esitamine ning organisatsiooni arengut toetava soovitusliku rakenduskava koostamine organisatsioonile MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal.

Töös kasutatakse kvalitatiivset uuringut, mille käigus viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud kõigi koostöövõrgustiku liikmetega. Uuringu empiirilise osa täiendamiseks ja probleemipüstituse selgitamiseks on kasutatud ka teiseseid andmeid – võrgustiku põhikirja ja viimaste aastate arengukavasid.

Teoreetiline ülevaade tugineb põhiliselt inglisekeelsetel teadusartiklidel ja raamatutel. Peamiselt on teoreetilise aluspõhja loomisel kasutatud alljärgnevate autoritete tekste –

A. Lemmetyinen, F. M. Go, R. Komppula, X. Font, L. Garay, S. Jones. H. Erkus-Öztürk. Põhiuuring tugineb aga Y. Wangi ja D. R. Fesenmaieri mudelile, mis keskendub heal tasemel koostoimiva võrgustiku kirjeldamisele.

Lõputöö koosneb kolmest sisulisest peatükist. Esimeses peatükis, mis jaguneb omakorda kolmeks alapeatükiks, tuuakse välja antud teemavaldkonnas varem käsitletud lähenemised. Esimeses alapeatükis selgitatakse turismisektoris tegutsevate mikroettevõtete eesmärgid ja nende saavutamise viise. Teine alapeatükk keskendub koostöövõrgustike eesmärkidele ning meetoditele, kuidas võrgustiku poolt seatud eesmärgid on võimalik täita. Kolmas alapeatükk kirjeldab koostöövõrgustike olulisust turismimajanduses.

Teine peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis tuuakse välja läbiviidava uuringu meetod ja korraldus. Teine alapeatükk keskendub teiste andmete analüüsile ning kolmas alapeatükk kirjeldab põhiuuringust saadud tulemusi. Kolmandas peatükis tuuakse välja uuringutulemustest lähtuvad järeldused ja autoripoolsed ettepanekud arendustegevusteks uuritavas koostöövõrgustikus.

Uurimustöö tulemused leiavad kasutust nii uuritavas organisatsioonis endas kui ka laiemas mastaabis, näiteks teistes koostöövõrgustikes. Lõputöö lisadena on esitatud kaart võrgustiku liikmete asukohtadest, uurimisprobleemi lahendamiseks kasutatud tugiraamistik, uuringus kasutatud intervjuuküsimustik ja organisatsiooni arengut toetav soovituslik rakenduskava MTÜ-le Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal.

# **1. ETTEVÖTETE JA KOOSTÖÖVÕRGUSTIKE ROLL JA EESMÄRGID TURISMIMAJANDUSES**

## **1.1. Mikroettevõtlus turismimajanduses - ärilised eesmärgid ja nende saavutamise viisid**

Maaturismiettevõtluses tegutsevad ettevõtjad liigituvad enamasti mikroettevõtete alla. Tänapäeva muutlikes majanduslikes, poliitilistes ja sotsiaalsetes olukordades peavad turismiettevõtjad üha olulisemaks olla jätkusuutlikud. Selle tagamiseks peavad ettevõtjad seadma endale ärilised eesmärgid ja need ka realiseerima. Käesolev alapeatükk keskendubki turismiettevõtete ärilistele eesmärkidele ja meetoditele, kuidas neid ka saavutada.

Euroopa Komisjon on defineerinud mikroettevõtet kui ettevõtte, milles töötab kuni 10 töötajat. Lisaks ei tohi mikroettevõtte aastakäive ja/või aastabilansi kogumaht ületada kahe miljoni euro piiri (Commission recommendation... 2003:39). Samamoodi tõlgendavad mikroettevõtteid ka Kushnir jt. (2010: 2), kes tõdevad, et erinevate riikide võrdluses ei pruugi antud definitsioon olla kasutusel. Pretsedente põhjustab erinevates riikides valitsev seadusandlus, mille abil on antud põhidefinitsiooni kohandatud igale riigile sobilikuks.

Mõõtmaks turismiettevõtete suurust on mitmeid erinevaid võimalusi – töötajate arv, teatud aja jooksul makstud palkade kogusumma, kapitali summa, müügitulu, voodikohtade arv, spetsiifiliste teenuste pakkumise võimalus ja nende mahutavus (konverentsiruumid, restoranid jne), lisateenused (bassein, parkla, poed jne) (Akbaba 2012: 3). Üldtuntuim ettevõtete kategoriseerimise viis on kasutada esimest kriteeriumit ehk töötajate arvu. Väikeettevõtjad loovad uusi töökohti, suurendavad kohalikku

toodangut ning ollakse aluseks innovatiivsete tehnoloogiate kasutamisel – seda kõike tihtipeale maapiirkondades, mis on majanduslikult vähem arenenud. Kõige tähtsamaks peetakse aga võimet olla paindlik erinevates majanduslikes olukordades, mis annab võimaluse ühtlustada majanduslikku olukorda regioonis tervikuna.

Tuginedes erinevate autorite tõlgendusele tõdeb Ateljevic (2007: 308), et turismiettevõtlusega tegelevate väikeettevõtete kohta käivaid uuringuid on hakatud läbi viima alles hiljutistel aastatel. Vaatamata antud ettevõtete suurele koguarvule pidurdas varasemaid uuringutegevusi vähene andmete maht ja väga suur ettevõtetevaheline erinevus. Samuti on varasemad uuringud liigselt keskendunud vaid väikeettevõtete poolt pakutavale majutusteenusele. Üha enam pööratakse aga erinevates turismiuuringutes suuremat rõhku väikeettevõtete juhtimisalastele küsimustele ning probleemidele ja katsumustele, millega antud ettevõtted peavad vastastikku seisma. Vähene uuritavus ning vastavasisulise kirjanduse piiratus toob kaasa turismiettevõtjate juhtimisalase ebakompetentsuse.

Turismimajanduses on jätkusuutlik ettevõtlus pigem elustiil – otsuseid tehakse sisetunde, eelnevate kogemuste ja tekkinud varasemate harjumuste baasil. Elustiilist on tulenenud mitmeid kanaleid, mis aitavad täita ettevõtjate peamist eesmärki, kasumi maksimeerimist. Väikeettevõtjatel on võimalus luua ettevõtluskeskkond, kus nad saavad tegutseda vastavalt enda elustiilist tulenevatest väärtustest ning jätkusuutliku turismi põhimõtetest. Kuigi arvatakse, et väikeettevõtjad ei hooli turismikompetentsusest või spetsiifilisematest oskustest juhtimaks turismiettevõtet ning seetõttu oodatakse neilt ka väiksemat kasumit, siis tegelikkuses see nii ei ole. Elustiilist tulenevad väärtused peegelduvad personali tegutsemises ja kvaliteetse turismitoote pakkumine on ettevõtjatele tihtipeale olulisem, kui sellest saavutatav majanduslikum kasum. Huvitaval kombel viib selline elustiilist lähtuv teguviis klientide suurema rahulolu ja lojaalsuseni (Font jt. 2014: 3).

Väikeettevõtjate jaoks on eesmärkide saavutamise nimel väga tähtis olla paindlik. Just see omadus aitab neil luua suhteid erinevate osapooltega, kes pakuvad neile ellujäämiseks vajaminevaid ressursse. Need suhted sisaldavad endas koostööd teiste ettevõtjatega, personaalseid suhteid, mis aitavad neil luua uusi turuvõimalusi ning



suhtekorraldust riigiametnikega saavutamaks paremaid ettevõtlustingimisi väikeettevõtjatele (Arragon-Corea jt. 2008: 90).

Väikeettevõtjate puhul oleks mõisteta, kui püstitatud eesmärgid oleks seatud esmajärjekorras arvestades väliskeskkonnast tulenevad mõjusid. Siiski on täheldatud, et eesmärkide kavandamisel on kõige olulisemal kohal just ettevõttesisesed tegurid. Uuringud näitavad, et sellised faktorid nagu sidususrühmade mõju, ettevõtte ressursid ja üldised väliskeskkonnast tulenevad faktorid ei mõjuta oluliselt ettevõtja poolt määratavaid arengueesmärke. See panebki meid tõdema, et väikeettevõtluses ongi eesmärkide määratlemisel just ettevõttesisesed tegurid kõige tähtsamad, välismõjurid on seejuures vähetahtsal kohal (Ionita 2013: 510).

Austraalia Säästva Turismi Ühing (*CRS for Sustainable Tourism Pty Ltd*) viis läbi uuringu, mille tulemusena saaks parendada väikese ja keskmise suurusega turismiettevõtete jõudlust ning seeläbi julgustada ka teisi inimesi turismisektoriga liituma. Uuringu tulemusena tõid autorid välja asjaolu, et mikroettevõtetest 66% kasutavad oma eesmärkide saavutamiseks koostööd teiste ettevõtjatega. Lisaks võib uuringust välja lugeda, et lausa 83% turismiga tegelevatest mikroettevõtetest suhtleb tihedalt vastastikuselt kohaliku kogukonnaga ning erinevate tegevusgruppidega. Sellest lähtuvalt saabki väita, et just koostöö on tegur, mis annab väikeettevõtluses märkimisväärseid tulemusi (Breen jt. 2005: 30).

Väikeettevõtlus on tugevalt rajatud jätkusuutlikkuse printsiibile. Üheks heaks näiteks antud valdkonnas on uuring, mis keskendubki väikeettevõtjatele ja nende motivaatoritele, mis ajendavad neid tegutsema jätkusuutlikult. Suurimaks eesmärgiks on siiski kohaliku keskkonna kaitsmine, millele järgneb personaalne huvi ehk see tegevus on osa inimese elustiilist. Järgnevalt soovitakse aga arendada kohaliku piirkonna sotsiaalsust, teadlikkust ning ka majanduslikku taset. Samuti võib uuringu tulemustest välja lugeda, et jätkusuutlikkuse tagamiseks soovivad väikeettevõtjad saavutada kindlaid majanduslikke eesmärke – julgustada külastajaid tarbima kohalikku toorainet ja kaupu, parandada kohalikku tööhõivet, arendada piirkonna majandust jne. (Font jt. 2014: 4-7).

Tamajon ja Aulet (2013: 39) toovad oma uuringus välja, et jätkusuutlikkuse põhimõte on väikestes turismiettevõtetes rakendunud mitmete tegurite koosmõjul, milledeks on – omanike väärtushinnangud, vajadus parendada suhteid kohalikus kogukonnas, arendamaks usaldusväärseid suhteid erinevate sidususrühmade vahel (eriti töötajate vahel), saavutada parem maine oma kogukonnas jne. Vaatamata väikeettevõtete kohatisele suutmatusele (raha- ja ajapuudus, võimsus) ollakse väga teadlikud ettevõtte sotsiaalse vastutuse positiivsetest mõjudest. Neid mõjusid mõistetakse kui ärimudelit, mille abil on võimalik luua ennetavaid suhteid ja kõrget mainet.

Väikeettevõtjatel on võime olla tänapäevases muutlikus keskkonnas väga paindlikud. Välised jõud nagu poliitiline või majanduslik olukord on väga tugevad tegurid, millega väikeettevõtjad peavad pidevalt arvestama. Ometi suudavad paljud neist olla jätkusuutlikud just seetõttu, et turismiettevõtlust viljeletakse kui elustiili. Selline tegumood peegeldub ka klientideni jõudvas otseses teeninduskvaliteedis või toodete erilisuses. Majandusliku kasumi saavutamine võib ja kohati peabki olema kõrgeim eesmärk. Samas peaksid väikeettevõtjad veelgi enam oma klientidele tutvustama turismiettevõtlust kui elustiili, mis loob klientide seas lojaalsust ja head mainet ning mille tulemusena võib saavutada ka häid majanduslikke tulemusi.

## **1.2. Koostöövõrgustiku eesmärgid ja nende saavutamise viisid**

Selleks, et olla konkurentsivõimelised, saavad väikeettevõtjad koonduda koostöövõrgustikesse. Kuigi iga ettevõtja soov on näidata just ennast parimas valguses, siis võrgustik on ühendus, mis enamasti arendab turismisihtkohta tervikuna. Nii mõnedki ettevõtjad ei mõista, et saavutamaks häid tulemusi on vaja arendada ka piirkonda, kus ta parajasti tegutseb. Koostöövõrgustikel võib olla mitmeid erinevaid eesmärgi ja alati ei pruugi need ka ühilduda kõigi selle liikmete arvamusega. Alljärgnev alapeatükk kirjeldabki koostöövõrgustike erinevaid eesmärgi ja nende saavutamise viise.

Koostöövõrgustiku eesmärgiks on hoida ühistegevusena madalal liikmete kulutused, olla ühiselt majanduslikult vastupidavamad ning saavutada koostöö abil oma tegevustes suurem ulatus. Selle jaoks ühendatakse ja samas maandatakse riske ning luuakse kättesaadavus rohkematele ressurssidele. Võrgustikusiseselt erinevate ideede jagamine toob kaasa parema arusaama mitmetes küsimustes, mis omakorda viib üha innovaatilisemate tegevusteni. Koostöövõrgustikud aitavad edendada arutelu turismistrateegiate erinevates valdkondades (majandus-, keskkonna- ja sotsiaalmõjud). Lisaks annab koostöövõrgustik võimaluse kaasata väikeettevõtjaid, kellel puuduvad vahendid protsessidesse, mis puudutavad suuremas mastaabis otsuseid. Samuti annavad võrgustikud ettevõtjatele võimaluse laiendada oma oskusteavet ja toetada nende arengut, seejuures võimaldades kiiremat ja laiaulatuslikumat ligipääsu erinevatele vajaminevatele ressurssidele (Erkus-Öztürk 2009: 589).

Võrgustikud pakuvad selle liikmetele ühiseid teadmisi, turundusvõimalusi, ressursse ja ligipääsu uuenduslikele tehnoloogiatele. Hea koostöövõrgustiku tunnuseks on strateegiline liit, mille liikmete vahel on vabatahtlik kokkulepe ressursside jagamiseks ja vahetamiseks ning teenuste ja toodete arendamiseks. Teisalt peavad koostöövõrgustiku kõik liikmed olema teineteisega tihedalt seotud, mis tagab, et üks liige rikastub teise liikme oskuste või teadmiste arvelt. (Novelli jt. 2006: 1143).

Lemmetyinen ja Go (2009: 32-39) viisid Soomes läbi uuringu, mis keskendus koostöövõrgustike eestvedajate nägemuse hindamisele nende poolt juhittavates võrgustikes. Kahe juhtumi hindamise aluseks võeti juba eelnevalt teiste autorite poolt välja töötatud mudel, mis toob välja väärtused ja võimed, mida vajab koostöövõrgustik tõhusaks toimimiseks. Uuringu käigus sooviti testida, kas antud mudel on võrgustikule piisavalt abiks, et saavutada konkurentsieelist keerulistes majanduslikes olukordades. Tuginedes uuringu tulemustele koostasid autorid väärtuste loomise protsessi mudeli, mis näitab, kuidas arenevad võrgustiku väärtushinnangud selle elutee jooksul. Lisaks toob mudel välja olulisimad võimed, mida peab omama võrgustiku juhtimiseks. Võrgustiku väärtused arenevad selle elutee jooksul alustades rahalistest väärtustest, läbides tulevikku suunatud väärtuste etapi ning lõpuks jõudes välja vaimsete väärtusteni, mis tagavad tugeva brändikujunduse. Nende väärtustega kooskõlas peavad arenema ka võimed ja oskused, mis on vajalikud võrgustiku juhtimiseks. Esmalt peab

suutma arendada inimsuhteid ja ühildada erinevaid arvamusi. Võrgustiku arenedes on tähtis seada paika võrgustiku korraldus, visioonid ning suurendada liikmete ühisteadlikkust. Selleks, et jõuda väljatoodud väärtusteahela tippu on vajalik arendada erinevate liikmete vahel väga tugev partnerlussuhe, mis tagab ühiste väärtuste kujunemise.

Igas koostöövõrgustikus tekivad jõuvahekorrad, kus ettevõtjad konkureerivad organisatsioonisiselt ühistegevusest tulenevate vahendite jagamisel. Sellisest olukorrast tulenevalt jäävad vähem võimekamad liikmed kõrvalejäetuks ning seega tunnetavad ka ühistegevusest väiksemat kasu. Jõuvahekordade tasandamiseks tuleb kasutusele võtta erinevad strateegiad, mis aitavad kõigil liikmetel võrdselt osa saada võrgustiku poolt pakutavatest väärtustest ja kasudest. Vähemvõimukatele liikmetele tuleb anda suurem vastutus ühiselt jagatava teabe ja vahendite eest, mis tagab võrdsema jõuvahekordade jaotumise (Ford jt. 2012: 775).

Wang ja Fesenmaier (2007: 872-873) viisid läbi uuringu, mille eesmärgiks oli selgitada koostöövõrgustike olemust ja dünaamikat kindlas turismisihtkohas, seda nii turismi kui majandussektori kui ka kohalike eestvedajate vaatenurgast. Oma uuringu aluseks võtsid autorid juba varasemalt nende enda poolt koostatud raamistiku ehk mudeli, mis keskendus edukalt koostoimiva sihtkoha juhtimisele. Tuginedes antud mudelile ja uuringust selgunud tulemustele, koostasid autorid koostoimiva sihtkoha juhtimise mudeli edasiarenduse (vt. lisa 1). Mudel keskendub teguritele, mis muudavad ühes sihtkohas tegutsevate turismiettevõtjate liidu heal tasemel koostoimivaks võrgustikuks. Raamistik näitab, millised on eeldustegurid, et turismiettevõtted koonduksid ühisesse võrgustikku. Eeldused tulenevad ettevõttest väljapoolt. Ettevõttesiselt tulenevad aga motivatsioonid võrgustiku loomiseks, need tegurid peaksid olema tugevalt koostoimiva võrgustiku liikmete soovid ja eesmärgid. Mudel näitab ka erinevaid arenguetape, mida võrgustik peab kvaliteetse koostoime saavutamiseks läbima. Samuti kirjeldab mudel võrgustiku tegevusest tulenevaid väljundeid, mida ettevõtjad saavad enda jaoks ära kasutada.

Tuginedes erinevatele autorite püstitustele, tõdevad Haven-Tang ja Jones (2012: 29-30), et koostöövõrgustike eesmärk on leida väljapääse väliskeskkonnast tulenevatest keerulistest olukordadest, seejuures tagades kõikide osapoolte hüvede kaasamise.

Koostöövõrgustike roll on ühendada selle liikmeid pingutamaks ühise eesmärgi nimel. Pikemas perspektiivis on aga koostöövõrgustike või koostöö eestvedajate eesmärgiks tekitada olukord, kus maaturismi-sihtkohad suudavad kohalikku majandust ergutada enese vahenditest. Seega on tähtis kõikide liikmete aktiivne osavõtt. Enamasti domineerivad maaturismi-piirkondade turismitegevuses väikeettevõtjad. Saavutamaks paremaid tulemusi peavad erinevad teenuspakkujad ühinema, et tekiks sünergia, mille abil soovitud tulemusteni jõuda. Siiski on paljudes turismiregioonides koostöö arendamine raskendatud, kuna ettevõtjad ei soovi ühistegevusse panustada. Põhjuseks tuuakse enamasti aja-, raha- või teadmiste puudus.

Turismisihtkohas tegutsevad turismivõrgustikud on vabatahtlikud ühendused, mis tegelevad läbi koostöö sihtkoha turundamisega. Seejuures pakkudes osalistele erinevaid tegutsemismotivatsioone ning kanaleid eesmärkide täitmiseks. Koostoime raamistiku loomiseks läbiviidud uuringus tõdeti, et ettevõtjatel on hädavajalik teha koostööd, sest see aitab neil saavutada seatud eesmärgid. Koostöö aitab ületada takistusi – näiteks tegureid, mis on seotud erinevate kriiside või hoopis konkurentsivõimega. Koostöövõrgustiku rolliks on luua sidemeid võrgustiku liikmete, avaliku sektori ning teiste erasektoris tegutsevate ettevõtjate vahel. Õppimaks tundma kõikide sektorite erinevaid osapooli, peab nende vahel arendama tihedat koostööd ning suunama neid pingutama ühiste eesmärkide nimel (Wang, Fesenmaier 2007: 872-873).

Koostöövõrgustike peamiseks eesmärgiks võib pidada selle liikmete võrdset arendamist ja samas kaitsmist väliskeskkonnast tulenevate ohtude eest. Arendustegevus toimub teadmiste ja kogemuste jagamisena, ühistegevustena, väärtuste kujundamisena jne. Lisaks ei suuda väikeettevõtjad tavaliselt jõuda sellise turuulatuseni – koostöövõrgustik aitab neil pildile jõuda. Samuti saavad selle liikmed teadmisi suhtekorraldusest, ärilistest strateegiatest ja kommunikatsioonist erinevate osapoolte vahel. Tugevalt koostöömiv võrgustik saab alguse teatud eeldustest, vajadustest ning liikmete motivatsioonist. Iga võrgustik läbib oma kasvufaasis arenguetapeid, milledest tulenevaid väljundeid saavad kasutada kõik koostööst osavõtnud liikmed.

### 1.3. Koostöövõrgustiku roll turismimajanduses

Tänapäeva infoühiskonnas on koostöö aspekt muutunud ülioluliseks teguriks edu saavutamisel. Eelkõige puudutab see väiksemaid ettevõtjaid, kes üksi ei suudaks turul sellisel määral läbi lüüa. Ühine tegevus loob lisandväärtuse nii igale ettevõtjale eraldi kui ka -sihtkohale tervikuna - tihtipeale just läbi sihtkoha ennast ühiselt turundataksegi. Käesolev alapeatükk keskendubki koostöö ja sellest tulenevate võrgustike olulisusele ning ühisturunduse rollile ja mõjule sihtkoha arendamisel.

Koostöövõrgustikku defineeritakse läbi turismisektori kasutades peamiselt kahte definitsiooni. Koostöövõrgustik on teatud spetsiifiline suhe, mis ühendab erinevaid inimesi, objekte või üritusi. Teisalt väidetakse, et võrgustik on geograafiliselt ühendatud ja sarnases tegevusvaldkonnas tegutsevate ettevõtjate kogum, keda seovad sarnasused ja ühised eesmärgid. Globaalsed majanduslikud eduvõtmed toetuvad kohalikule väikeettevõtlusele ning ettevõtjate teadmistele ning suhetele. Selleks, et olla edukas globaalselt, tuleb langeda kohalikule tasemele – see tähendab kiiremat infovahetust kohalike kanalite kaudu, odavamalt toorainet nii toodete kui ka teenuste mõistes ning inimsõbralikumalt suhtumist toodete või teenuste vahendamisel. Globaliseerumine on väikeettevõtjatele suureks väljakutseks, et olla suurel turul konkurentsivõimeline. Selleks, et saavutada parimaid tulemusi, peavad väikeettevõtjad olema orienteeritud eelkõige kohalikule kogukonnale ja koostööle erinevate osapooltega. Kohalikud koostöövõrgustikud on globaalselt näidanud väga häid tulemusi tehes koostööd kohalikul tasemel, tuues endaga kaasa kasutegureid nagu paindlikus, väärtusliku turuinfo jagamine, innovatsioon, ressursside arendamine jne. (Novelli jt. 2006: 1142-1143).

Viidates varasematele uuringutele, tõdevad Avci jt. (2011: 149), et kõige kasumlikumad ja tootlikumad on need väikese ja keskmise suurusega ettevõtted, kes ennetavate strateegiate toel koonduvad ühtsetesse gruppidesse, mis on orienteeritud innovatsioonile, kvaliteedile ja kliendirahulolule. Kuigi konkurents turismisihtkohtade vahel on märkimisväärselt üha kasvav, siis konkurentsieelis lühiajaliselt on tavapärasel olukorras püsival tasemel. See muudab koostöö turismisihtkohas väga oluliseks strateegiaks, et saavutada konkurentsieelis pikemas perspektiivis (Mariani jt. 2013: 2).

Võrgustike peamine koostöötegevus toimub suusõnalises ehk informaalses vormis. Teineteist soovitades teevad koostööd erinevad majutusasutused või külastuskohad, seejuures on soovituse aluseks enamasti sõprussuhe või usalduslik eelnev koostöö. Paljuskki tõdetakse, et kui kõrgemal tasemel ei tegeleta sihipärase sihtkoha arendustegevusega, siis on suusõnaline soovitus väikeettevõtjate seas ainus võimalik koostöövorm (Komppula 2014: 365). Koostöö olulisust kinnitab Ülle Rajasalu (2014) ka kohalikul tasemel – turism on üks olulisimaid kommertstegevusi, mis soodustab piirkonna majandusarengut ja pakub rohkelt võimalusi hooajaliseks tööks. Arengu nimel peab tõhustama turismiettevõtjate omavahelist koostööd. Ühiselt on kergem seatud eesmärgid ka saavutada.

Turismi sihtkohas turistide poolt tunnetatav külastuskogemus ei sõltu vaid mõne üksiku ettevõtja panusest. Terviklik külastuselamus tekib mitmete erinevate osapoolte ühisel koostööl. Seetõttu on turismi sihtkoha eduka arengu nimel tähtis, et eranditult kõik osapooled, kes külastuskogemust mõjutavad, annaksid endast maksimumi parima tulemuse saavutamiseks. Eduka külastuskogemuse saavutamise aluseks on head sidemed erinevate osapoolte vahel, millede tulemusena moodustub külastaja jaoks sihtkohast terviklik külastuselamus (March, Wilkinson 2009: 456).

Koostöövõrgustike populaarsuse kasvus nähakse kahte peamist tegurit – ühiselt tegutsedes on võimalik väga paljudelt kulutustel kõvasti kokku hoida, teisalt koostööl saavutatavad ühised väärtused, et ühtlustada erinevate ettevõtjate oskuste ja võimete taset. Turismi sihtkohtades on igal ettevõtjal isikliku edu saavutamiseks vajalik olla kollektiivne. Sellises “võit-võit” situatsioonis tehtav koostöö toob endaga kaasa suurema konkurentsivõime igale liikmele, kes koostöös osaleb. Hispaanias läbiviidud uuringu tulemustele tuginedes koostasid selle autorid kokkuvõtva tabeli, mis näitab seoseid turismiettevõtjate ja kohaliku turismiettevõtjaid ühendava organisatsiooni vahel. Antud seoses tekib koostöö, kus ettevõtjad peavad täitma kohustusi, millest saab otsest kasu kohalik turismiarendus-organisatsioon ning samas peab organisatsioon tagama sihtkoha pideva arendamise, mis loob kasu jällegi ettevõtjatele (d’Angella, Go 2009: 437-438).

Ühistegevused koostöövõrgustiku baasil toovad kasu kõikidele osapooltele. Vähenevad tegutsemiskulud ning riskid majanduslikule survele, suureneb tegevusala mastaap ning

eeldatavasti ka võimekus. Lisaks on ühiselt tegutsedes võimalik vahetada ideid ja kogemusi, mis omakorda viivad innovatiivsemate tegudeni. Turismivõrgustike loomine aitab parandada poliitika koordineerimist ning tekitab arutelusid uute arengukavade loomisel. Kõige tähtsam on aga asjaolu, et koostöövõrgustike abil saavad sõna ja suuremates mõõtmetes tegutseda väiksemad ettevõtjad, kes seda individuaalselt tegutsedes sellises mahus endale lubada ei saaks (Erkus-Öztürk, Eraydin 2010: 113-114).

Suhe ettevõtjate ja sihtkoha tervikliku arendamise vahel on aegade jooksul üha tugevnenud. Selleks, et tõhustada võrgustike tegevust, peaksid nad tekitama nõ kohaliku turismiõppe keskkonna, kus kogemustevahetuste abil arendatakse turismipädevust. Lisaks peaksid ettevõtjad suurendama oma teadmistepagasit ning sihtkohas tegutsevad turismiedendajad peaksid leidma võimalusi välispartnerite kaasamiseks. Võrgustike poolt pakutavad ettepanekud ja lähenemised viivad üha suurema turismiteadlikkuseni. Arendades kohalikku konkurentsivõimet jätkusuutlikul tasemel on väga oluline teha koostööd erinevate osapoolte vahel (Denicolai jt. 2010: 265).

Koostöövõrgustik peab looma jagatud visiooni või normi, milles liikmete eesmärgiks on turundada eelkõige sihtkohta tervikuna mitte üksnes enda ettevõtet. Lisaks peab võrgustik looma keskkonna, kus selle liikmetel on võimalik väljendada enda soovi anda panus võrgustiku arenguks. Turismivõrgustik peab enda tegevusse kaasama üksikisikuid, kelle ainueesmärgiks on sihtkoha arendamine läbi ühise koostöö. Ülimalt oluline on luua usaldus- ja sõprussuhe kõikide võrgustikus olevate osapoolte vahel. Selleks, et saavutada turismi sihtkoha konkurentsivõimet ning majanduslikku arengut, on tähtis mõista, kuidas erinevate osapoolte huvid võrgustikes koos toimima hakkavad (Gardiner, Scott 2014: 3)

Lahemaa rahvuspargi turismiettevõtluse arendamisel on tähtsal kohal ka koostöö aspekt. Üheks ametlikuks organisatsiooniks koostöö arendamisel on loodud Lahemaa Koostöökogu, mille töö on organiseeritud valdkondlike ja piirkondlike sektiioonidena, mille tööd korraldab ja omavahelist koostööd koordineerib juhtgrupp. Koostöökogu juhtgruppi kuuluvad Keskkonnaameti, Riigimetsa Majandamise Keskuse, Kuusalu ja Vihula vallavalitsuse, Keskkonnainspektsiooni ja Muinsuskaitseameti esindajad ning



valdkondlike ja piirkondlike sektsioonide juhid (Lahemaa rahvuspargi koostöökogu 2013).

Kuna konkurentsivõime üha tiheneb, kriitilised välismõjud panevad tegutsejaid mõtlema ning üksikettevõtjad ei suuda nii kergelt enam vajalikku turuosa saavutada, siis on ettevõtjate jaoks tarvilik siduda ennast koostöövõrgustikega. Ühisjõud aitab nii majanduslikult kui ka sotsiaalselt paremini toime tulla ning loob aluspõhja saavutamaks ettevõtete ärilisi eesmärgi. Ühistegevused koostöövõrgustiku baasil toovad kasu kõigile osapooltele. Turismi sihtkoha juhtimisel on väga oluline, et kõik antud piirkonna ettevõtjad oleksid turismialaselt piisavalt pädevad, mis tagab parema teenuste kvaliteedi ja suurema sihtkoha külastatavuse. Et saavutada külastajate silmis terviklik külastuselamus on vaja iga piirkonna liikme individuaalset panust, mis koostoimel loob turismi sihtkohast meeldiva ja konkurentsivõimelise kuvandi.

## **2. MTÜ KOOSTÖÖVÕRGUSTIKU EHEDAD ELAMUSED LAHEMAAL KOOSTÖÖEESMÄRKIDE UURING**

### **2.1. Uuringu meetod, valim ja korraldus**

Konkreetne teema osutus valituks kuna organisatsioonis esineb probleem, kus paljude liikmete nägemus ei ühildu võrgustiku omaga ning loodetakse saada võrgustikku kuulumisest kiiret kasu. Peamiseks probleemi tekkeallikaks oli asjaolu, et võrgustikus valitseb olukord, kus osad liikmed soovivad esile tõsta vaid enda ettevõtet mitte võrgustikku tervikuna, seejuures ise eriliselt võrgustiku tegevusse panustamata (MTÜ KEEL juhataja S. Kuusiku suuline teade 16.12.2013).

Lõputöö teemast lähtuvalt määratles töö autor uurimisküsimuse järgnevalt – kuidas saavutada tasakaal koostöövõrgustiku kui organisatsiooni eesmärkide ja äriettevõtete ehk võrgustiku liikmete eesmärkide vahel?

Tuginedes uurimisküsimusele seati uurimustööle järgnevad hüpoteesid:

- 1) 100% turismiettevõtlusega tegelevad liikmed panustavad võrgustiku tegevusse rohkem ja tunnetavad ka enam kasu;
- 2) turismiettevõtlusega kui kõrvalvaldkonnaga tegelevad liikmed panustavad võrgustikku vähem, kuid tunnetavad samuti võrgustikku kuulumisest suurt kasu.

Antud lõputöö eesmärgiks on esitada uuringust tulenevad parendusettepanekud arendamiseks võrgustiku koostoimet ja ühildamiseks liikmete erinevaid eesmärke. Strateegiliselt võib antud uurimust nimetada tegevusuuringuks.

Läbiviidud uuringutes kasutati järgnevaid uurimismeetodeid:

- võrgustiku põhikirja analüüs ja viimaste aastate arengukavade (liikmete koostatud) võrdlev kontent- ehk sisuanalüüs – leidmaks organisatsiooni peamisi eetilisi vaateid ja liikmete seniseid nägemusi võrgustiku olemusest;
- poolstruktureeritud intervjuu koostöövõrgustiku liikmetega (aluseks intervjuuküsimustik) – saamaks teada, millised on ettevõtjate ärilised vaated ja nende ühilduvus võrgustiku vaadetega/olemusega. Tom Wengraf (2001: 55) põhjendab poolstruktureeritud intervjuu eeliseid järgmiselt: tavapärase ankeetküsitluse juures liigub vastaja lihtsalt küsimustele vastates järgemööda ankeedi lõpuni välja. Intervjuu puhul on aga võimalik tulla uurijal esmaste küsimuste juurde tagasi, kui saadavad vastused seda nõuavad, mis omakorda võimaldab saada teemavaldkonnast paremat ülevaadet. Lisaks annab poolstruktureeritud intervjuu võimaluse vabamaks vastamiseks ning seeläbi tekib võimalus astuda intervjuueeritavaga dialoogi.

Läbiviidud uuringu intervjuus kasutatud kategooriad ja tunnused on tuletatud erinevatest eelpool käsitletud teoreetilistest lähenemistest antud teemale. X. Font, L. Garay ja S. Jones (2014: 3) tõid välja asjaolu, et peamiselt võtavad ettevõtjad turismi kui elustiili. Uuringu autor tugineb tugevalt A. Lemmenkyineni ja F. M. Go (2009: 32-39) mudelile, mis käsitleb tegurid muutmaks koostöövõrgustikud paremini toimivaks. Läbiviidud uuringu põhialuseks võttis töö autor aga Y. Wangi ja D. R. Fesenmaieri (2007: 872-873) poolt koostatud tugiraamistik, mis keskendub teguritele muutmaks ühes sihtkohas tegutsevate turismiettevõtjate liidu liikmed heal tasemel koostoimivaks võrgustikuks (vt. lisa 1). Antud tugiraamistik kirjeldab, millised on ettevõtjate eeldused ja motivatsioonid koostöövõrgustiku loomiseks või selle tegevuses osalemiseks. Lisaks toob mudel välja heal tasemel koostoimiva võrgustiku arenguetapid ja väljundid, mida saavad kasutada mitmed osapooled saavutamaks seatud eesmäärke

Kodeerimisel kasutati esmalt deduktiivset meetodit (kategooriad koostati teoreetilise tagapõhja abil – näiteks turismiettevõtlusega tegelemise maht, ettevõtjate ärilised eesmärgid ja orienteeritus, kasulikkuse tunnetamine) ja seejärel induktiivset (kategooriad lisati vastavalt autori enda nägemustele).

Uurimustöös kasutati andmete kogumiseks segameetodit – poolstruktureeritud intervjuud ja dokumentide analüüs. Uuringu osas kasutatud teised andmed olid organisatsiooni põhikiri ja viimaste aastate arengukavad. Kuna dokumendid saadi otse võrgustiku juhatusest ning need on võrgustiku omandiks, siis eraldiseisvat luba nende kasutamiseks kelleltgi teiselt ei olnud vajalik taotleda. Põhikiri osutus valituks kuna see sisaldab kõige adekvaatsemat infot organisatsiooni ülesehitusest ja eesmärkidest. Arengukavad on koostatud võrgustiku liikmete poolt ja seega sisaldavad need teavet liikmete arvamusest, kuidas antud organisatsioon peaks toimima ning oma liikmetele hüvesid tagama. Arengukavade puhul oli valiku kriteeriumiks ka see, et nad oleksid ajakohased ehk mitte vanemad kui viis aastat.

Esimeseks läbiviidavaks uuringuks oli organisatsiooni põhikirja kontent- ehk sisuanalüüs. Selle eesmärgiks oli teiseste andmete abil saada laialdasemat teavet organisatsiooni ettevõtluse nägemustest. Antud uuring oli abiks hilisemaks võrdluseks võrgustiku liikmete ehk ettevõtjate äriliste vaadetega, millest omakorda tõlgendatakse järeldused koostöövõrgustiku ja selle liikmete vaadete ühildumisest.

Organisatsioonisiseste dokumentidena kasutatakse veel ka viimase kolme aasta arengukavasid, millede baasil viidi läbi võrdlev sisuanalüüs. Arengukavad on koostanud liikmed ise ühiste rühmadetööde tulemusena. Analüüsi tulemusena sai teha järeldusi, kuidas on võrgustiku liikmete arvamused ja mõtted aastate lõikes muutunud. Lisaks oli uuringu tulemusena võimalik saada teavet võrgustiku liikmete nägemusest organisatsiooni toimimisel ning seda omakorda võrrelda põhikirjas kajastatavaga. Näiteks, kuidas arengukavades liikmete poolt märgitud organisatsiooni eesmärgid ühilduvad organisatsiooni põhikirjaga.

Pilootuuringu eesmärgiks oli katsetada põhiuuringu intervjuudes kasutatava intervjuuküsimustiku arusaadavust, leida uuringumeetodi nõrkused ning saada teavet, kas küsitlusankeet oli piisavalt täiuslik saamaks vastuseid hea analüüsi koostamiseks. Pilootuuring viidi läbi kahel korral – ühel korral uuritava koostöövõrgustiku juhatajaga ning teist korda oma tutvusringkonna abil. Võrgustiku juhataja ja ühtlasi ka asutajaliige osutus valituks, sest tema omab kõige paremaid teadmisi antud organisatsiooni ülesehitusest ja seega oskab kõige paremini nõu anda, kuidas peaksid intervjuu

küsimused olema formuleeritud, et need oleksid kõikidele liikmetele (vastajatele) arusaadavad ning saadavad vastused piisavalt põhjalikud hea analüüsi koostamiseks.

Peamised küsitlusankeedi parenduse kohta käivad ettepanekud olid seotud küsimuste sõnastusega, et muuta need lihtsamalt arusaadavamaks. Lisaks pakuti välja lisada küsimus ettevõtjate võrgustikuga liitumise aasta kohta, mis annaks täiendava võimaluse ja tunnuse võrdlemaks erinevatel aastatel liitunud ettevõtjate nägemusi ja ootusi võrgustiku suhtes. Pilootuuringu käigus läbiviidud intervjuud mahtusid ajaliselt ettenähtud ajaraamidesse. Samuti selgus, et küsitlusankeedis olevad küsimused on piisavad saamaks hea aluspõhja kvaliteetse uuringuanalüüsi koostamiseks.

Põhiuuringuna viidi läbi ettevõtluseesmärkide ühilduvuse uuring. Andmekogumismeetodina kasutati poolstruktureeritud intervjuud, abivahendina intervjuuküsimustikku (vt. lisa 2). Intervjuud viidi läbi üheksa koostöövõrgustiku liikme seas ning kõik vestlused salvestati tehniliste vahendite abil. Kaks ettevõtjat ei pidanud enda jaoks oluliseks turismiuuringutes osalemist. Intervjuuküsimustik saadeti enne intervjuu toimumist ka kõikidele osalejatele. Seeläbi said vastajad olla paremini ettevalmistatud ning tulemused tulid adekvaatsemad ja põhjalikumad. Põhiuuringu eesmärgiks oli saada teavet, mis on ettevõtjate ehk koostöövõrgustiku liikmete ärilised vaated ning kuidas need nende arust ühtivad koostöövõrgustiku eesmärkidega. Lisaks oli põhiuuringu eesmärgiks hüpoteeside tekstiline kontrollimine. Sellest tulenevalt kujunesid järeldused organisatsiooni ja selle liikmete vaadete ühildumiseks.

Põhiuuringu läbiviimisel kasutati intervjuuküsimustikku, mis koosnes enamasti vabavastustega (lahtistest) küsimustest, et saada parem ülevaade intervjuueeritavate endi arvamusest. Uuringu intervjuuküsimustik oli koostatud kasutades Wang ja Fesenmaieri sihtkohas edukalt tegutseva turismiliidu koostoime raamistikku. Mõned küsimused olid ka valikvastustega, kuid sellisel juhul paluti ka oma vastust põhjendada. Skaaladest kasutati semantilist diferentsiaalskaalat, kus vastajalt tuleb oma arvamust hinnata skaalal „1“ kuni „5“ ehk kahe vastandi „väga halb“ kuni „väga hea“ vahel.

Kõik esitatavad küsimused olid tuletatud vastamaks lõputöö uurimisküsimusele ning hüpoteesidele. Kooskõlas uuringu eesmärgiga sooviti küsimustikuga teada saada

võrgustiku liikmete ärilisi eesmärke, nende panust võrgustikku, liikmete arvamust võrgustiku eesmärkidest ja nende sobivust enda äriliste eesmärkidega.

Uuringu küsimustiku ühe küsimusena oli soov saada teavet, millisele tasemele paigutavad ettevõtjad ennast ise kui koostöövõrgustikku panustajad. Antud küsimuses paluti võrgustiku liikmetel täita tabel, kus nad märgivad oma nägemuse kohaselt ära nii enda kui ka teiste liikmete panuse võrgustiku tegevusse. Saadud andmete tulemusena sai tuletada iga liikme tegeliku panuse ning võrrelda seda liikme enesehinnanguga. Antud lähenemise abil oli võimalik leida vastused püstitatud hüpoteesidele, mis puudutasid võrdlust liikmetepoolse panuse ja tunnetatava kasu vahel. Analüüsis esitatavad andmed jäävad anonüümseks.

Intervjuude analüüsil kasutati võrdlevat sisuanalüüsi. Erinevate intervjuude tulemused transkribeeriti ehk muudeti tekstiks ning kodeeriti ehk jagati vastavatesse kategooriatesse, mille järel sai koostada tulemusi võrdleva sisuanalüüsi. Kontentanalüüs on laialdaselt kasutatav andmeanalüüsi meetod, mis aitab edukalt vähendada analüüsitava teksti mahtu ja tõlgendada see kompaktseks ning arusaadavaks väljenduseks. Antud analüüsimeetod võimaldab kvalitatiivsetes uuringutes jagada andmed kategooriatesse, millede abil luuakse muster või võrdlused erinevate alateemade vahel. (Given 2008: 121)

**Tabel 1.** Uuringute ajakava ja tulemuste analüüsimetodid

<b>Uuringumetod</b>	<b>Läbiviimise aeg</b>	<b>Andmekogumise meetod</b>	<b>Andmeanalüüsi meetod</b>
Põhikirja analüüs	03.03.14-09.03.14	Dokumentide analüüs	Kokkuvõttev kontentanalüüs
Viimaste aastate arengukavade analüüs	03.03.14-09.03.14	Dokumentide analüüs	Võrdlev sisuanalüüs
Pilootuuring	03.03.14-09.03.14	Poolstruktureeritud intervjuu	Võrdlev sisuanalüüs
Põhiuuring	10.03.14-23.03.14	Poolstruktureeritud intervjuu	Võrdlev sisuanalüüs – transkribeerimine ja kodeerimine

Allikas: autori koostatud

Uuringute läbiviimine jagati ajaliselt perioodiks märts kuni aprilli algus. Ajakava oli jaotatud vastavalt tegevuste mahule (vt. tabel 1). Intervjuud kõikide võrgustiku liikmetega sooviti parimate tulemuste saamiseks läbi viia ettevõtjate enda kodudes (koduettevõtetes) luues vastajate jaoks vaba õhkkonna ja tagades vahetu kontakti intervjuueeritavaga. Küsimuste eeldatavad vastused võivad olla kriitilise alatooniga ning seepärast on vajalik tekitada vastajal turvatunne ka keskkonna abil. Kuna ettevõtjate elukohad asuvad erinevates Lahemaa paikades, siis oli vajalik arvestada ka intervjuude korralduseks minev pikem ajaperiood kuna sobivate kohtumiste aega oli tihtipeale raske saavutada. Aja kokkuhoiu mõttes prooviti teha nõ ringsõite, mis koondasid ühe intervjuupäeva alla mitu ettevõtjat.

## 2.2. Koostöövõrgustiku põhi- ja arendustegevuste analüüs

MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal tööpõhimõtete aluseks on koostatud organisatsiooni põhikiri (MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal põhikiri 2014). Seal sätestatud punktides on välja toodud organisatsiooni eesmärk – koostöövõrgustiku liikmete jätkusuutlik tegevus ja arendamine läbi pakutavate teenuste kooskõlas säästva turismi põhimõtetega. Alljärgnevalt on kokkuvõtlikult kirjeldatud põhikirjas välja toodud tähtsaimad tegevused, mida rakendatakse eesmärkide saavutamiseks:

- osalemine loodushariduslikel koolitustel/seminaridel;
- keskkonnahoiu ja pereettevõtete propageerimine;
- kohaliku toidu, traditsioonilise taluelu ja pärandkultuuri sidumine pakutavate toodete ja teenustega;
- osalemine messidel/laatadel, tegevuste kajastamine meedias;
- õppereisidel osalemine nii Eestis kui ka väljaspool Eestit;
- liikmete interneti- ja ühisturunduse arendamine.

Seega on koostöövõrgustiku põhieesmärgiks toetada oma liikmete jätkusuutlikku arengut, seejuures lähtuda säästva turismi põhimõtetest. Kõik võrgustiku nimel tehtavad tegevused on kooskõlas põhikirjaga ja seal sätestatud põhieesmärgiga, mida võib väita ka tehtava vaatluse põhjal. Lisaks tuuakse välja organisatsiooni eesmärkide täitmiseks elluviidavad kõrvaltegevused:

- korraldatakse tasulisi üritusi, müüakse tooteid/teenuseid, võetakse vastu annetusi ja eraldisi;
- koostatakse tõukefondidele projekte põhikirjaliste eesmärkide täitmiseks;
- sõlmitakse lepinguid põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks;
- antakse välja autasusid, tunnustusi ja preemiaid.

Tulenevalt põhikirjast valitakse ka koostöövõrgustiku liikmeid – tekkinud on ka juhuseid, kus võrgustikuga liitumiseks soovi avaldanud ettevõtte liitumistaotlus on jäetud rahuldamata kuna ettevõtte tegevuse põhimõtted ei ole näiteks kooskõlas säästva



turismi põhimõtetega. Lisaks ollakse liitumise puhul väga kriitilised ettevõtete personalipoliitika suhtes – nimelt ei soovita võrgustikku liikmeid, kus ettevõttel on eraldiseisev mitmeliikmeline juhtkond ja suur personal. Pigem eelistatakse pereettevõtlust, kus suudetakse põhitegevused majandada kasutades vaid oma perekonda.

Koostöövõrgustiku ajaloo jooksul (asutatud 2005. aastal – vt. lisa 3) on organisatsioon viinud kahel korral oma liikmete seas läbi küsitluse, kus kõik ettevõtjad saavad avaldada arvamust ja ootuseid, mis võiksid olla järgnevate aastate tegevused ja arenguperspektiivid. Omavahel nimetatakse antud arvamustekogumikke arengukavadeks, kuigi mõõtnetelt ei anna need antud dokumentide sisurohkust välja.

Liikmete seas arenguküsitluse läbiviimise eesmärgiks on välja selgitada ettevõtjate ootused, milliseid hüvesid võiks koostöövõrgustik neile pakkuda ning millised on peamised arengusammud, mida ettevõtjad võrgustiku edasises tegevuses näevad. Küsitlus on lühike, koosnedes kahest või kolmest tugiküsimusest, millele saavad ettevõtjad vabas vormis vastata. Kõikide liikmete vastustest koostatakse koondraport, mida võetakse aluseks tehes edasisi otsuseid organisatsiooni arengus.

Esimest korda viidi antud küsimustik läbi 2009. aastal, mille tulemusena sooviti näha liikmete arvamusi ja mõtteid senisest koostöövõrgustiku tööst ja ootuseid tulevikule aastateks 2009-2011 (MTÜ Koostöövõrgustik... 2014). Läbiviidud küsimustikuga koguti kokku kümne ettevõtja vastused. Küsimustik koosnes kahest küsimusest: esiteks, mida on andnud mulle koostöövõrgustikus olemine 2005-2009 ja teiseks, millised on ootused tulevikuks 2009-2011?

Arengukavast selgus, et enim on koostöövõrgustikus osalemine mõjutanud neid järgnevalt:

- teiste poolt suunatud kliendid;
- omavahel kogemuste jagamine (rohkest uusi ideid);
- koostöö toimel on majanduslik odavam (messid, transport, ühisturundus);
- liikmelisus on andnud võimaluse tutvumaks ka teiste selle piirkonna ettevõtjatega;

- teadmise, et majanduslikumalt kehvematel aegadel on koostöö üks olulisemaid ellujäämise võimalusi;
- teiste edu ja ideed innustavad ka ennast arendamaks uusi tooteid ja teenuseid;

Enamik vastustest puudutas koostöö aspekti, mis tähendab, et esimestel aastatel on võrgustikuga liitumine ettevõtjaid mõjutanud pigem positiivselt. Võrgustikusisene kommunikatsioon ja majanduslik mõju on ajendiks leidmaks ühistegevustest koostegemise jõudu ja rõõmu. Tulevikuootuste osas nägid liikmed enamasti antud võimalusi:

- luua koostöövõrgustikuülene turismiteenuste pakett;
- viia ellu ühised koolitusi ja toetusprojekte;
- korraldada võrgustiku abil ühisreise ja väljasõite;
- saada liikmetelt tunnetust, et igal ühel on võrgustikku kuuludes kohustus ka panustada ühistegevusse;
- saada omavahelist kriitikat teenuste ja toodete kvaliteedi osas (parem saada kohe kriitika kolleegilt, kui hiljem kliendilt);
- teha suuremal määral ühisreklaami (k.a. võõrkeeltes materjale).

2013. aastal viidi läbi teine arenguperspektiivide küsitlus, mis keskendus aastatele 2013-2016 (MTÜ Koostöövõrgustik... 2014). Selleks ajaks oli organisatsioon juba täpsemalt suutnud oma tegevuspõhimõtted paika saada ning küsimused olid ka palju fookuseeritumad:

- 1) millisena soovite näha koostöövõrgustikku kui Lahemaa piirkonna säästva turismi pereettevõtete võrgustiku arengut järgnevatel aastatel?
- 2) milliseid võrgustiku üksiktegevusi, projekte, üritusi jm peate vajalikuks kavandada ja teostada järgnevatel aastatel?
- 3) mida soovite lisaks eelnevatele küsimustele meie võrgustiku tegutsemise ning arendamise osas öelda?

Aastaks 2013. nähakse koostöövõrgustiku edasises arengus küllastumise etappi. Nimelt on antud piirkonna kõik turismimajandusega tegelevad väikeettevõtjad vähemal või suuremal määral seotud ja/või teadlikud võrgustiku tegevusest. Paljud praegused liikmed ei näe antud piirkonnast tulemas enam uusi liikmeid – arvatakse, et ülejäänud

on võrgustiku jaoks nõ „surnud“ ettevõtjad, kes ei ole valmis panustama võrgustiku tegevusse ega täitma liikmekohustusi. Seega soovitakse laiendada koostööd teiste võrgustikega nii kodumaal kui ka väljapoole Eestit. Rahvusvahelist koostööd peetakse üha tähtsamaks, sest see tooks uusi mõtteid ja ideid. Samuti peeti oluliseks võrgustiku hea tahte kohustust, mis näeb ette ennast turismiettevõtjana tutvustades mainitakse ka võrgustiku liikmeks olemist. Lisaks olid paljud ettevõtjad seisukohal, et senine võrgustiku areng on olnud piisavalt heal tasemel hakkamaks nüüd ka tehtud tegevustel konkreetset kasumit saama – seega rõhutati taaskord ühiste pakettide tähtsust, mis oleksid aluseks suuremal hulgal klientide kohalemeelitamiseks.

Paljud liikmed tõid tähtsale kohale edasise arengu huvides ka energiakasutuse, loodushoiu ja kohaliku tooraine propageerimise aspekti. Näiteks soovitakse kindlasti edasi arendada koostööd, kus ühiselt käiakse laatadel ja messidel pakkumas välitoitlustust või kohvikuteenust. Kõik pakutavad tooted pärinevad liikmete pereettevõtetelt, mis omakorda valmistatud kohalikust toorainest. Lisaks soovitakse, et kõik võrgustiku liikmed suudaksid tunnetada võrgustikust tulenevat lisandväärtust, mis aga tegelikkuses väljendub pikaajalise kaudse kasuna.

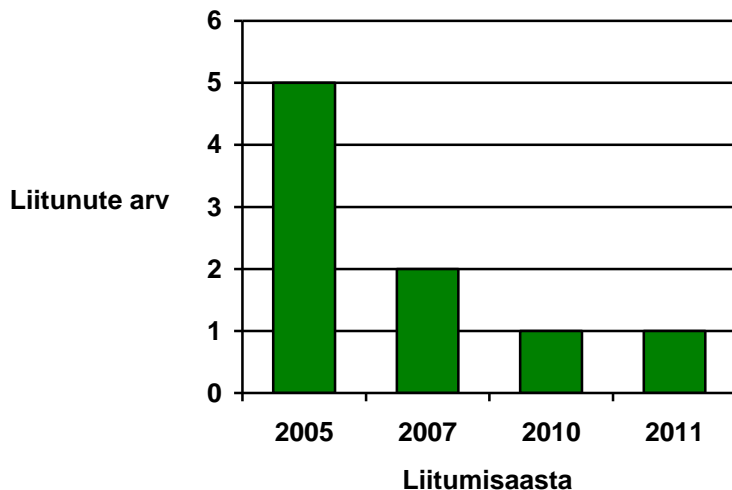
Seega võib täiesti kindlalt väita, et liikmete arengusooovid ja võrgustikku kuulumisest soovitavad hüved on kooskõlas organisatsiooni põhikirjaga. Koostöövõrgustiku peamiseks eesmärgiks on seatud selle liikmete jätkusuutlik arendamine läbi säästva turismi põhimõtete. Jätkusuutlikkuse printsiipi pidasid tähtsaks ka mitmed liikmed – loodetakse, et koostöövõrgustik toetab väikeettevõtete jätkusuutlikkust. Samuti märgiti väga olulisele kohale keskkonnasäästlikkust, mis on aluseks säästva turismi põhimõtete järgmisele.

Paljud võrgustiku liikmed avaldasid arvamust, et seni tehtud töö peaks hakkama ka konkreetseid vilju kandma – lahenduseks pakutakse ühispakettide koostamist. Kuna organisatsiooni üheks eesmärgiks oli liikmete ühisturunduse arendamine, siis taaskord saab väita, et liikmete nägemus ja ootused võrgustiku toimimisest ühtivad organisatsiooni põhimõtetega. Kuna on tegemist mittetulundusliku organisatsiooniga ning võib väita, et võrgustiku liikmed ise ongi organisatsioon, siis oleks väga kummaline, kui võrgustiku liikmete arvamused ei ühilduks võrgustiku enda põhimõtetega.

## 2.3. Koostöövõrgustiku- ja ettevõtluseesmärkide ühilduvuse uuringu analüüs

Käesoleva uuringu eesmärgiks oli saada vastuseid autori poolt uuringule seatud küsimusele, kuidas saavutada tasakaal koostöövõrgustiku kui organisatsiooni eesmärkide ja äriettevõtete ehk võrgustiku liikmete eesmärkide vahel? Selleks viidi koostöövõrgustiku üheksa liikme seas läbi poolstruktureeritud intervjuu, mis sisaldas 12 teemakohast küsimust. Kõik uuringus esitatavad joonised ja tabelid on autori koostatud.

MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamuse Lahemaal asutati 2005. aastalt. Intervjuu esimese küsimusena paluti praegustel liikmetel märkida, mis aastal nad antud võrgustikuga liitusid (vt. joonis 1). Liitumisaastast võib järeldada, kui suur on liikmete arv, kes on suutnud võrgustiku tegevuses osaleda kogu selle ajaloo jooksul ning pärast antud tulemusi kõrvutada liikmete arvamustega võrgustiku toimimisest.



**Joonis 1.** Ettevõtjate liitumisaastad võrgustikuga MTÜ KEEL. (n=9)

Põhiosa praegustest liikmetest on liitunud võrgustikuga juba esimestel aastatel. Samuti võib tõdeda, et liitujate arv on aastate lõikes üha kahanenud. Sellisel tulemusel võib olla kaks määravat põhjust – antud piirkonnas pole enam võrgustikku sobivaid ettevõtteid või koostöövõrgustik pole oma tegevusega tekitanud ettevõtjates piisavalt motivatsiooni sellega liitumaks. Siiski võib aga tugineda pigem esimesele väitele kuna

koostöövõrgustik on nii territoriaalselt kui ka liikmelisuse põhimõtetelt vägagi piiritletud (vaid Lahemaal tegutsevad pereettevõtjad).

Seda, kui suure osa moodustab turismiettevõtlus liikmete kogutegevusest sooviti teada küsimusega, kus ettevõtjatel paluti märkida, kas turismiettevõtlus on nende jaoks põhitegevusharu või kõrvaltegevusharu. Uuringust selgus, et turismiettevõtlust näevad kõrvaltegevusharuna vaid kaks liiget. Need ettevõtted tegutsevad põhiliselt hoopis loomakasvatusega ning pakuvad sinna kõrvale talukülastust turismiteenusena. Ülejäänud seitse võrgustiku liiget tõdevad, et just turismiettevõtlus on nende jaoks põhitegevusharu.

Lähtudes uurimisküsimusest võib pidada üheks kõige olulisimaks küsimust, mis puudutas liikmete eesmärke, kui nad antud võrgustikuga liitusid. Kõige enam toodi liitumise eesmärgina välja tõdemust, et otsiti info- ja kogemustevahetuse kohta ning sooviti teha ühisturundust. Mitmedki liikmed soovisid aga koostöövõrgustiku baasil luua konkreetse organisatsiooni, mille abil taotleda erinevatest rahastusfondidest suure toetusprotsendiga vahendeid ühisturunduseks ja koostöö arendamiseks. Samas liituti võrgustikuga peale infoliikumise parendamise ka lihtsalt eneseharimise eesmärgil:

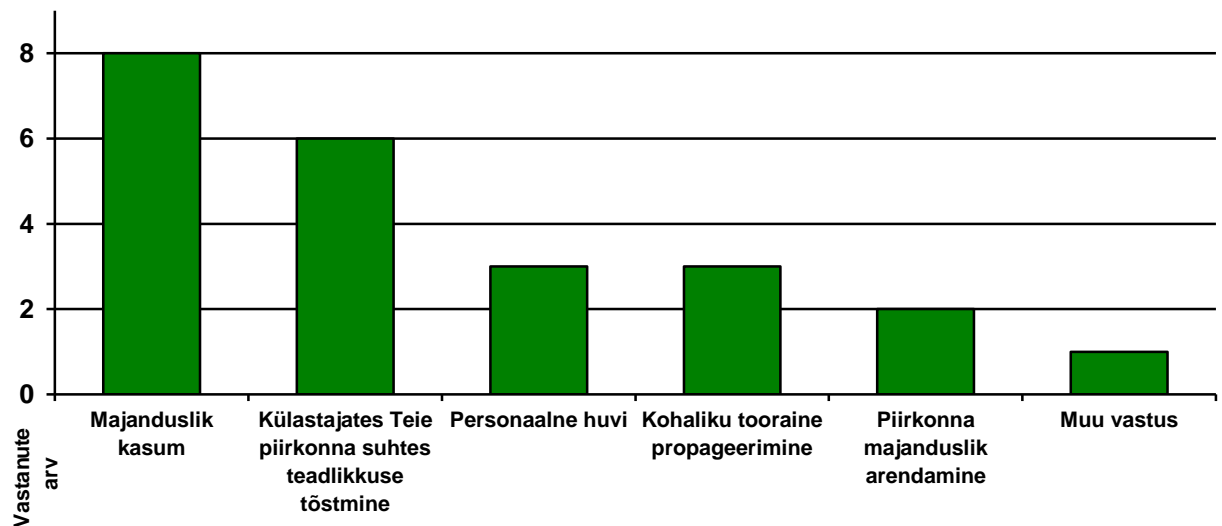
*„Kuna olin tollal turismiettevõtluse mõttes täielik võhik, siis liitusin võrgustikuga saamaks laialdasemat teavet antud majandussektori kohta – mida pakkuda, kellele pakkuda, kuidas pakkuda.“*

Paludes liikmetel vastata, kas nende poolt seatud eesmärgid on võrgustikus tegutsedes ka täitunud, vastasid enamik jaatavalt ning avaldasid arvamust, et paljuski isegi üle ootuste. Esialgselt vaid kogemustevahetuseks ellukutsutud mõttekojast on saanud organisatsioon, mille abil täita ühiseid sihte ja jõuda paremini “pildile”. Siiski oli ka ettevõtjaid, kes ei näinud otsest tõestust täitunud eesmärkidest ning märkisid, et võrgustiku tegevus on kohati pidurdunud ja loodetud otsest kasumlikkust pole saavutatud. Sooviti saada tänu võrgustikule juurde rohkem kliente, kuid areng on suunatud rohkem piirkonna kui terviku arendamisele.

Koostöövõrgustiku eesmärkide määratlemisel olid paljud liikmed napisõnalised ja esimese hooga ei suudetudki antud küsimusele koheselt vastata ning seda sooviti hiljem

mõningatel juhtudel täiendada. Peamised tunnused, millede abil võrgustiku eesmärki iseloomustati keskendusid liikmete jätkusuutlikule arengule ning säästva turismi propageerimisele. Lisaks pöörati oma vastustes väga suurt tähelepanu ühistegevustele ja –ettevõtmistele. Samuti nähti koostöövõrgustiku eesmärgina vaid suhtlusringkonna tekitamist, kus liikmed saavad vahetada oma kogemusi, mõtteid ja ideid.

Peale võrgustiku eesmärkide sõnastamist paluti neil öelda, millised oleksid konkreetselt nende enda ettevõtete tegutsemise eesmärgid (vt. joonis 2). Antud küsimuse puhul on tegemist väiksema vastajate arvuga, sest üks ettevõtja ei leidnud sobivat vastusevarianti etteantud valikute seast, kuid ei soovinud ka ise ühtegi endale sobivat valikut välja pakkuda. Valida sai 6 vastusevariandi vahel.



**Joonis 2.** Liikmete tegutsemise eesmärgid. (n=21)

Kõige enam on ettevõtjate eesmärgiks siiski saavutatav majanduslik kasum. Siit võivad tekkida aga lahkkelid, kui liikmed lähtuvad koostööst tehes vaid enda majandusliku kasumi saavutamisest. Teisena valiti vastustest enim soov parandada küllastajates teadlikust enda piirkonna suhtes. Seda eesmärki on kindlasti lihtsam täita tehes ühist kootööd teiste antud piirkonnas paiknevate ettevõtetega. Etteantud vastusevariantidele lisati ka endapoolseid mõtteid variandi „muu“ alla – ettevõtluse eesmärgiks on elulaadi tutvustamine.

Järgnevalt ühendati kaks eelnevat küsimust ja paluti liikmetel vastata, mida peaks võrgustikus muutma, et selle eesmärgid ühilduksid paremini ettevõtjate eesmärkidega. Ühise koostöö arendamisel peeti väga tähtsaks asjaolu, et kõik liikmed oleks koostöövalmid ja eranditult igale liikmele määrataks kohustusi, et nad ei tunneks ennast kõrvalejäetuna ning saaksid paremini aru koos tegutsemise põhimõtetest:

*„Liikme kasude ootus võrgustikust ei tohiks olla vabatahtlikul tööl töötava juhatuse korral suurem kui liige ise võrgustikku sisse paneb/panustab!“*

Samuti sooviti, et tehtavaid ühistegevusi ei algatata vaid mõne liikme enda huvide rahuldamiseks:

*„Sooviks, et igaiüks ei vaataks vaid nõ oma mätta otsast. Seega oleks vaja rohkem ühistegevusi, kus eesmärgiks ühised huvid. Kahju on vaadata, kui kellegi isiklikes huvides läbiviidud projekt saab ühise kinnituse ning selle lõppedes ei tehta kokkuvõtteid, kuidas projekti tulem toob kasu võrgustikule tervikuna.“*

Paludes liikmetel vastata, millised on olnud nende senised mõjukaimad tegevused ja ettepanekud seoses võrgustikuga, siis oli meeldiv näha, et kõik liikmed suutsid leida midagi, mida nad liikmelisuse ajal on suutnud korda saata. Nimetati mitmeid erinevaid projekte, algatusi ja ideid, mis on viinud ühiste tegemisteni ja eesmärkide täitumiseni. Seega saab väita, et sellist liiget, kes üldse võrgustiku tegevusse ei panustaks liikmete enda arvamuste kohaselt ei eksisteeri.

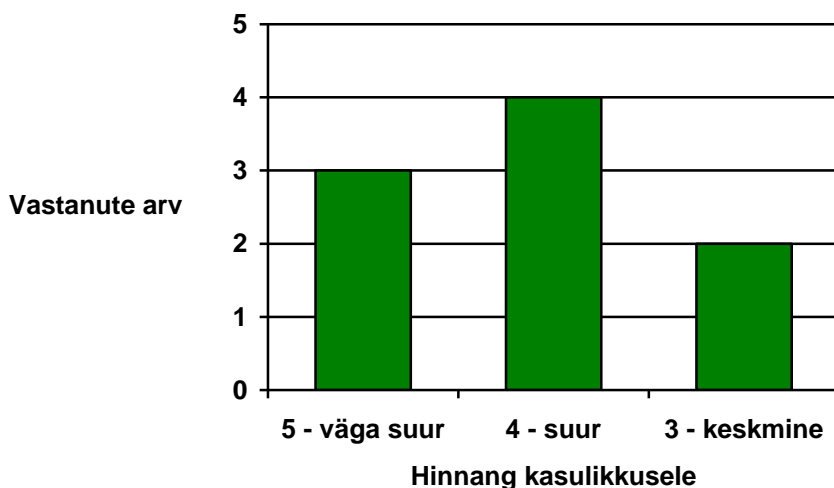
Samuti paluti intervjuu käigus liikmetel kokkuvõtlikult avaldada arvamust, millised oleksid ettepanekud võrgustiku liikmete omavahelise koostöö parendamiseks. Üks väga konkreetne ettepanek, mis esines väga paljudel vastajatel, oli soovitus anda igale liikmele ühistegevustes kindlaid ülesandeid, et kõik tunneksid ennast kaasatuna. Tihtipeale võtab projektide teostamisest osa vaid väga väike hulk võrgustiku liikmetest, mis omakorda põhjustab lahkkelisid erinevate liikmete vahel. Sellest tulenevalt rõhutati koosolekutel kohalkäimise suurt vajadust ning seda, et kooskäimistel peaksid kõik liikmed ka oma arvamust avaldama, et hiljem ei tekiks probleeme. Toodi välja mitmeid näiteid, kus koosolekul tehtud otsused häirisid kedagi, kes ise aga seal osaleda ei

saanud. Lisaks toodi vastustes välja, et väga vajalik on muuta ühistegevused selliseks, mis tooksid sisse ka reaalselt kasumit:

*„Tegevuste planeerimise juures peaks rohkem mõtlema, kuidas see meile kasumlikum oleks. Puuduvad konkreetsed tagasisideid, kuidas üks või teine ühistegevus meile kasu on toonud. Tegevused peaksid olema suunatud kasumlikkusele mitte lihtsalt kooskäimisele jututoa eesmärgil.“*

Uuringule oli püstitatud kaks erinevat hüpoteesi, mis keskendusid järgnevale võrdlusele – turismiettevõtluse maht liikmete tegevuses vs. liikmete poolt tunnetavat kasu võrgustikku kuulumisest vs. liikmete panustamine võrgustiku tegevusse. Esmalt tuuakse välja kõikide tunnuste analüüs eraldi ja seejärel esitatakse hüpoteeside kontrollimiseks maatriks, mis tõendab, kas seatud hüpoteese saab kinnituse või lükatakse ümber.

Tuginedes püstitatud hüpoteesidele sooviti järgnevalt liikmetelt saada teavet, kuidas nad hindavad 5-palli süsteemis koostöövõrgustikku kuulumisest tulenevat kasu (vt. joonis 3). Lisaks paluti liikmetel ka oma vastust põhjendada.



**Joonis 3.** Liikmete hinnang võrgustikku kuulumisest tulenevale kasulikkusele. (n=9)

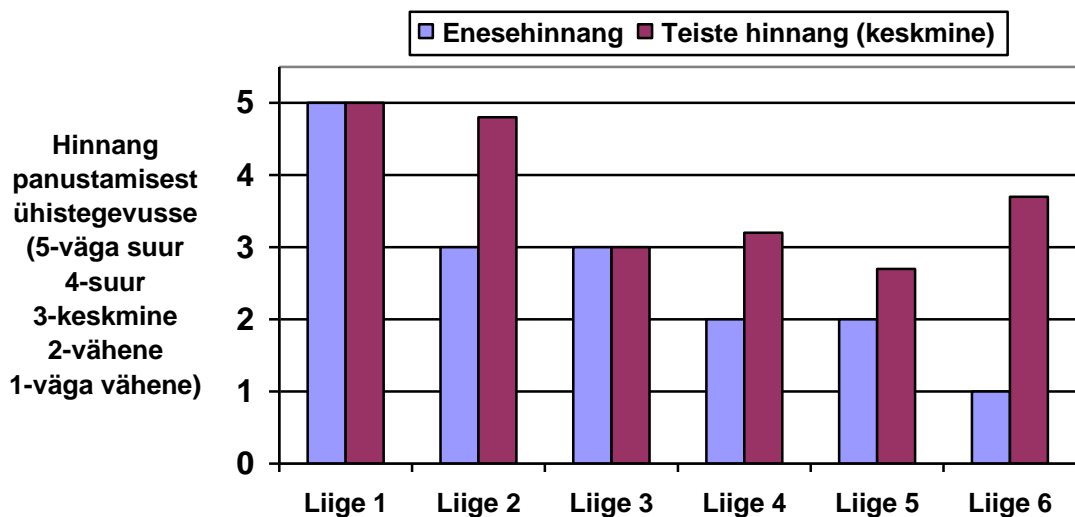
Kõige rohkem hinnati võrgustikust tulenevat kasu väärtusega 4, minimaalne hinnang oli 3 – keskmiseks hinnanguks osutus 4,1. Seega võib järeldada, et liikmed peavad võrgustikku kuulumist kõvasti üle keskmise kasulikuks. Võrgustikku kuulumine on vabatahtlik ja negatiivse mõju puhul on alati võimalik sellest ka välja astuda.



Hinnangute põhjenduseks toodi välja tugev “õlatunne” ning ühistest tegemistest tulenev rõõm:

*„Väiketalul on reklaame, koolitusi, messe, õppereise jne oma rahakotiga peaaegu võimatu teha. Ühiste projektidega on see aga meil võimalikuks saanud. Samuti on teineteiselt väga palju õppida ning meeldib kuulda ka asjatundlikku kriitikat.“*

Kõikidel liikmetel paluti intervjuu käigus hinnata 5-palli süsteemis nii enda kui teiste liikmete panust koostöövõrgustiku ühistegevusse. Uuringu läbiviija oli pisut kartuses, et antud küsimuse puhul tekib vastamisega probleeme, kuid õnneks olid kõik liikmed nõus julgelt ka konkreetse hindegaga teineteist arvustama. Hinnata sai iga liikme panust võrgustiku tegevusse skaalal „1 – väga vähene“ kuni „5 – väga suur“. Alljärgnevalt on välja toodud liikmete hinnangud nii enda kui ka teiste liikmete kohta (vt. joonis 4). Kuna üheks võimalikuks vastusevariandiks oli „Ei oska öelda“, siis antud joonisel on kajastatud vaid need tulemused, kus ettevõtja hindas ka enda panustamist võrgustiku ühistegevustesse.



**Joonis 4.** Liikmete hinnang 5-palli süsteemis nii enda kui ka teiste liikmete panusele võrgustiku tegevuses, lisatud liikme liitumisaasta. (n=6)

Ükski võrgustiku liige ei hinda enda panust kõrgemaks kui on teiste poolt temale antud keskmine hinnang. See tulemus viitab, et liikmetel ei ole liiga kõrget enesehinnangut.

Samas on mõne liikme puhul näha, et nad peavad ennast ise tunduvalt halvemaks panustajaks võrreldes teiste poolt antud hinnanguga. Siinkohal peaks kindlasti mõtlema liikmete tunnustamisele tehtava töö eest, mis omakorda tõstaks nende enesehinnangut. Koostöö sujumise eesmärgil on tähtis, et erinevatel osapooltel poleks ei liiga kõrge ega ka liiga madal enesehinnang.

### **3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD**

Käesolev peatükk keskendub järeldestele ja autoripoolsetele ettepanekutele, mis tuginevad teooriale ja läbiviidud uurimuse tulemustele. Ettepanekud on soovituslikud nii MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal tervikuna kui ka igale võrgustiku liikmele eraldi. Lisaks on töö autor koostanud antud koostöövõrgustiku arengut toetava rakenduskava 2014.-2017. aastaks (vt. lisa 4).

Teiseste andmete analüüsimisel selgus, et võrgustiku põhieesmärgiks on liikmete jätkusuutlikkuse arendamine, mis lähtub säästva turismi põhimõtetest. Koos hilisema intervjuudele tehtud analüüsiga võib väita, et ka koostöövõrgustiku kõik liikmed on teadlikud, mis sihid on antud koostöövõrgustikul. Samas selgus, et palju ettevõtjad peavad aga nendest punktideks hoopis tähtsamaks võrgustiku abil tehtavat ühistegevust ja erinevaid projekte. Tugevalt toodi välja ka infovahetuse võimalusi, mis annavad uusi mõtteid ja omamoodi ongi aluseks jätkusuutlikule arengule.

Organisatsiooni arengukavade analüüsist selgusid peamised positiivsed tulemused, mis on ettevõtjatele liikmelisusega kaasnenud. Enamus neist kaldus majandusliku kasumi poole peale (rohkem kliente, ühiselt tegutsedes majanduslikud odavam, madalhooajaks uute teenuse väljatöötamine jne). Nagu selgus ka hilisemast põhiuuringust, siis ettevõtjate peamiseks tegutsemise eesmärgiks on ootuslikult siiski majandusliku kasumi saavutamine. Koostöövõrgustik on aidanud kaasa liikmete enda huvide ja eesmärkide täitmisele. Tulevikuootusena nägid võrgustiku liikmed ühistegevusest veelgi enam realselt kliente toovaid tegevusi – ühispaketid, reklaam, messid jne. Lisaks loodeti tulevikku silmas pidades kõikidelt liikmetelt näha suuremat panust. Sooviti, et tegevused oleksid rohkem jaotatud kõikide liikmete vahel konkreetsete ülesannetega, mille tulemusena ei jäeta kedagi tegevustest kõrvale ning selline lähenemine vähendab

riski hilisemateks arusaamatusteks. Haven-Tang ja Jones (2012: 29-30) väitsid samuti, et koostöövõrgustike roll on ühendada liikmed pingutamaks ühise eesmärgi nimel ning eduka koosöö saavutamiseks on vajalik kõikide liikmete aktiivne osavõtt.

Arengusuundadena nähti ka võimalikku arengut väljapoole võrgustikku, st. kommunikatsioon teiste samaväärsete võrgustikega ning sealt edasi ka suhtlust rahvusvaheliselt, loomaks häid suhtlussidemeid, mis omakorda tõstavad võrgustiku tuntust. Paljude liikmed arvavad, et seni on tehtud palju tööd, ühiseid projekte ja ellu viidu häid algatusi, kuid nüüd oleks aeg suunata saadud kogemused ja vahendid uute klientide püüdmisse. Nimelt arvati, et võrgustiku tegevus on kasulik küll piirkonnale tervikuna ja toob kaasa Lahemaa kui turismipiirkonna tuntuse suurendamise, kuid ettevõtjad soovivad konkreetsemaid tulemusi, sest pisut ollakse väsinud nõ laialivalguva arenduse tegemisest.

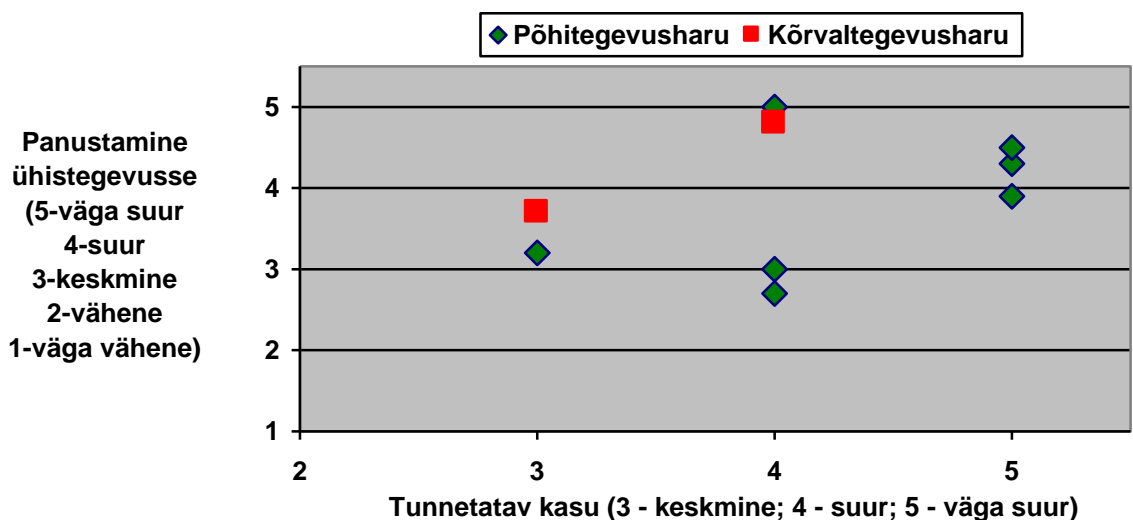
Tuginedes põhiuuringule koostatud analüüsile võib väita, et võrgustik on antud ettevõtjate jaoks pisut ammendunud. Nimelt soovitakse näha uusi liikmeid, kes tooksid võrgustikku edasiviivat jõudu, sest hetkeseisul on juhtimises tekkinud lahkkelid ja ei teata konkreetset, millises suunas liigutakse.

Ettevõtluses on täiesti arusaadavalt tähtsuset esimesel kohal majandusliku kasumi saavutamine, mida rõhutas oma teoreetilises käsitluses ka H. Erkus-Öztürk (Erkus-Öztürk 2009: 589). Sama selgus ka uuringu tulemustena, kus eranditult kõik vastajad märkisid valikutest, et nende ettevõtte peamine tegutsemise eesmärk on majanduslik kasum. Seega peaks koostöövõrgustik tervikuna oma tegevuses tuginema rohkem liikmete majanduslike soovide rahuldamisele. Siiski selgus uuringust, et väga tähtsaks ettevõtte eesmärkide seas peeti ka antud piirkonna suhtes teadlikkuse tõstmist. Sellist eesmärki on aga kindlasti lihtsam täita ühise koosöö tulemusena.

Üheks tugevaks analüüsist tulenevaks järelduseks on liikmete soov, et võrgustiku tegevusse kaasatakse eranditult kõik selle liikmed. Nimelt nähakse olukorras probleemi, kus tegevused tehakse ära vaid väheste hulga ettevõtjate poolt lisades sinna sisse omakasupüüdlikke otsuseid, mis hiljem tekitavad liikmete vahel lahkkelisid. Probleemi lahenduseks oleks kindlasti kooskäimistelt suurem osavõtt, sealne arvamuse avaldamine ning kõikidele liikmetele konkreetsete ülesannete jagamine. Kõikide liikmete kaasamist

ühiste eesmärkide saavutamisel toonitasid ka Y. Wang ja D. R. Fesenmaier (Wang, Fesenmaier 2007: 867) enda koostatud mudelis, mis keskendus heal tasemel koostoimiva võrgustiku kirjeldamisele. Mudelis väljatoodud tegurid, mis ajendavad koostöövõrgustikuga liitumisele tulid välja ka läbiviidud uuringus. Lisaks toodi esile ka mitmeid väljundeid, mis juba hetkel on olemas või milleni soovitakse jõuda antud koostöövõrgustiku abil. Seega võib väita, et uuringus osalenud koostöövõrgustiku koostegutsemise võime on küllaltki heal tasemel.

Uuringule püstitatud hüpoteesid tuginesid eelnevalt analüüsitud kolmele tunnusele: 1) turismiettevõtluse maht liikmete tegevuses, 2) liikmete poolt tunnetavat kasu võrgustikku kuulumisest ja 3) liikmete panustamine võrgustiku tegevusse. Hüpoteeside kontrollimiseks koostas töö autor joonise, mis arvestab kõiki hüpoteesidesse kaasatud tunnuseid (vt. joonis 5). Analüüsi tulemusena on võimalik leida vastus küsimusele, kas turismiettevõtlusega tegelemise maht on seotud võrgustiku tegevusse panustamisega ning see omakorda liikmelisusest tunnetatava kasulikkusega. Panustamisel ühistegevusse on arvesse võetud teiste liikmete poolt antud hinnangud. Analüüsi tulemustest koostatakse hüpoteeside kontrollimise maatriks, mis aitab hinnata nende tõekspidamist.



**Joonis 5.** Hüpoteeside kontrollimine. (n=9)

Esmalt võetakse vaatluse alla liikmed, kelle jaoks turism on kõrvaltegevusharu. Nendel kahel juhul on joonisel näha, et võrgustiku tegevusse panustamise tase teiste liikmete hinnangul on vähemalt keskmine või sellest kõrgemgi – keskmine väärtus 4,25. See võib viidata asjaolule, et ettevõtjad, kellel turism on hetkel kõrvaltegevusharu, võivad seda tuleviku perspektiivis näha hoopis põhitegevusharuna ja seega panustavad ka antud suuna tegevusse üha suuremal määral. Teisalt võib väita, et kuna antud tegevus ei ole nende jaoks igapäevane, siis nad ei ole tegevusest nõ väsinud ja hoiavad ennast teiste silmis alati värskena.

Kuigi nende liikmete panustamist hinnatakse kõrgelt, siis vastupidiselt on nende enese tunnetatav kasu võrgustikust keskmisest madalam. Ühe põhjendusena võib siinkohal järeldada, et võrgustiku toel tehtavad arendustegevused ei keskendu niivõrd sedalaadi ettevõtetele. Liikmed, kelle jaoks on turism kõrvaltegevusharu pakuvad enamjaolt talukülastust ja lihtsamaid matku ning väikseid toitlustuspause. Arendustegevused on aga suunatud peamiselt parendamiseks tegureid, mis puudutavad 100% turismiga tegelevaid liikmeid (majutus, tootearendus, paketid jne). See tähendab, et liikmed, kes tegelevad turismiga kõrvaltegevusharuna, on ka turismi mõttes teistega võrreldes väiksemamahulisemad ja ei suuda kaasa minna selliste arendustegevustega. Neil lihtsalt ei ole võimalik veel pakkuda samaväärseid teenuseid ja tooteid ning seega tunnetavad nad, et võrgustiku arendustegevused ei puuduta niivõrd konkreetselt neid ning seega on ka tunnetatav kasulikkus teistega võrreldes madalam.

Turismiettevõtlusega kui põhitegevusharuga tegutsevate liikmete puhul tulenes uuringu tulemusena võrgustiku panustamise taseme keskmiseks väärtuseks 3,8. See on aga madalam kui liikmetel, kes tegelevad turismiga kõrvaltegevusharuna. See viitab asjaolule, et nende jaoks on turismiettevõtlusega tegelemine igapäevane tegevus ja seega võib olla tekkinud küllastus antud valdkonnaga tegelemiseks või on loodud juba pikemaajalise tegutsemise jooksul endale muud ärikanalid. Samas saab väita, et 100% turismiga tegelevad ettevõtjad näevad koostöövõrgustiku liikmelisusel väga suurt positiivset mõju ja seega hindavad saadavat kasu väga kõrgelt. See võib olla tingitud juba eelpool mainitud võrgustiku tegutsemise iseloomust, mis keskendub oma arendustegevustes just 100% turismiga tegelevatele ettevõtjatele. Nende kahe erineva kategooria liikmete suhe on  $2/7$  (kõrvaltegevusharuna/põhitegevusharuna). Kuna

viimaseid on selgelt rohkem, siis on ka arusaadav, et arendustegevuste koordineerimisel on enam sõnaõigust just 100% turismiga tegutsevatel liikmetel.

Uuringutulemuste illustreerimiseks ja hüpoteeside kontrollimiseks koostas töö autor tuginedes uuringule seatud hüpoteesidele ja eelpool tehtud analüüsile hüpoteeside kontrollimiseks maatriksi (vt. joonis 6). Selle tulemusena tekib hüpoteeside ja uuringu tulemuste vahel seos, mis näitab, kas püstitatud hüpoteese on võimalik kinnitada või ümber lükata. Rohelisega on märgitud hüpoteesides püstitatud väited ning punasega uuringust tuginevad tulemused.

	Liikme panus	Tunnetatav kasu
<b>Turism kui põhitegevusharu</b>	↑ ↓	↑ ↑
<b>Turism kui kõrvaltegevusharu</b>	↓ ↑	↑ ↓

**Joonis 6.** Hüpoteeside kontrollimise maatriks.

Uuringule püstitatud hüpoteeside kontroll toimub tuginedes eelpool esitatud maatriksile:

- 1) hüpotees 1: 100% turismiettevõtlusega tegelevad liikmed panustavad võrgustiku tegevusse rohkem ja tunnetavad ka enam kasu. Kuigi antud liikmed näevad võrgustiku liikmelisusest väga suurt positiivset kasu, siis võrreldes liikmetega, kes tegelevad turismiga kõrvaltegevusharuna on nende enda panustamise tase mõneti madalam. Seega võib öelda, et 100% turismiettevõtlusega liikmed ei panusta võrgustiku tegevusse rohkem nii seetõttu saab uuringus püstitatud esimese hüpoteesi ka ümber lükata.
- 2) hüpotees 2: turismiettevõtlusega kui kõrvalvaldkonnaga tegelevad liikmed panustavad võrgustikku vähem, kuid tunnetavad samuti võrgustikku kuulumisest suurt kasu. Koostatud maatriksi abil saab väita, et kumbki antud hüpoteesis püstitatud väide ei pea uuringu tulemustele tuginedes paika. Turismiettevõtlusega kui kõrvalvaldkonnaga tegelevad liikmed panustavad

võrgustikku teistega võrreldes hoopis rohkem, kuid võrgustikku kuulumisest ei tunnetata sedavõrd suurt kasu, kui seda tunnetavad 100% turismiga tegelevad ettevõtjad. Sellest tulenevalt saab ka teise uuringus püstitatud hüpoteesi kindlalt ümber lükata.

Seatud hüpoteeside kontrollimisel oli väga huvitav jälgida, kuidas teooriale tuginevad väited said tegeliku olukorra taustal ümber lükatud. Siiski ei saa aga uuringu tulemuste põhjal koostatud hüpoteeside maatriksit üldistada teistele koostöövõrgustikele. Nimelt oli ühe osapoole (turismi kui kõrvaltegevusharuga tegutsevad ettevõtjad) üldkogum vaid kaks ettevõtjat ja seega ei ole võimalik ka saadud tulemusi üldistada. Tulemused kehtivad vaid selle võrgustiku ja osalenud ettevõtete ulatuses. Lisaks pruugivad tulemused olla kallutatud, sest otse intervjuu käigus ei pruugitud hinnata teiste liikmete panust ausalt ja adekvaatselt. Lõputöö autor on seotud ühe võrgustiku ettevõttega ja sellele ettevõttele teiste liikmete poolt antud hinnang oli üllatavalt kõrge. Sealt võib järeldada, et hindamistulemused olid kallutatud, kuna ei soovitud kedagi konkreetselt solvata või alavääristada.

Uuringule püstitatud hüpoteeside kontrollimiseks analüüsis töö autor mitmeid tunnuseid, mis sisaldavad endas erinevaid tegevusse panustamisega ja tunnetatava kasuga seotud tunnuseid. Analüüsi tulemusena selgus, et liikmed, kelle jaoks on turism kõrvaltegevusharu panustavad ühistegemistesse keskmiselt rohkem, kui liikmed, kes tegelevad vaid 100% turismiettevõtlusega. Samas tunnetasid aga turismiga kui kõrvaltegevusharuga tegelevad liikmed võrgustikku kuulumisest väiksemat kasulikkust. Seega oli võimalus ümber lükata mõlemad uuringule püstitatud hüpoteesid. Siit võib järeldada, et koostöövõrgustikus tehtavad tegevused on suunatud enamasti 100% turismiga tegelevate liikmete vajaduste rahuldamiseks – majutus, spetsiifilisem tootearendus jne. Kuna põhitegevusharuna tegutsevaid ettevõtjaid on ka enamik kogu võrgustiku liikmetest, siis on mõistetav, miks enim otsuseid just nende heaks toimivad.

Saavutamaks kõikide liikmete huvisid peaks koostöövõrgustik kõige enam rõhku panema ettevõtjatele majandusliku kasumi vahendamisele. Nimelt oli just see suurimaks probleemiks – liikmed avaldasid arvamust, et tehtud on palju ühistööd ja mõttetalguid, kuid nüüd oleks aeg hakata ka tehtud töö vilju maitsma. Majandusliku kasumi saavutamiseks on töö autori sõnul hädavajalik juba liikmete poolt välja tulnud soov



koostada ühiseid pakette. Geograafiliselt asub Lahemaa rahvuspark väga heas piirkonnas (teel Peterburist Tallinna või Rakverest Tallinna jne). Seega lisaks ühispakettide koostamine kindlasti lisandväärtust kogu võrgustikule ning teeks külaliste jaoks sihtkoha külastamise palju lihtsamaks. Samuti oleks seeläbi võimalik rohkematel võrgustiku liikmetel saavutada majanduslikku kasumit, kui kliendid liiguksid ühest ettevõttest teise.

Uurimisprobleemina tõdeti, et koostöövõrgustikus valitseb olukord, kus liikmed soovivad esile tõsta vaid enda ettevõtet mitte võrgustikku tervikuna. Probleemi lahenduseks näeb töö autor lahendust, kus igal ettevõtjal on ka ennast reklaamides kohustus mainida, et ta kuulub antud koostöövõrgustikku. Selle tegevuse jälgimine on põhimõtteliselt võimatu, kuid sisendab liikmetesse olulisust tegutseda ühise rindena.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva uurimustöö eesmärgiks oli esitada uuringust tulenevad parendusettepanekud arendamiseks võrgustiku koostoimet ja ühildamiseks liikmete erinevaid eesmärke. Antud lõputöös vastati uurimisküsimusele ja kõikidele selle jaoks püstitatud uurimisülesannetele. Uuritav organisatsioon arendab kõiki oma liikmeid lähtudes säästva turismi põhimõtetest. Läbiviidud uuringu tulemusena saab väita, et võrgustiku liikmete eesmärgid lahkesid kohati koostöövõrgustiku põhimõtetest, mis tekitabki probleemi, kus osad liikmed ei panusta piisavalt ühistegevusse, kuid loodavad siiski võrgustikku kuulumisest saada suurt kasu.

Lõputöö esimeses peatükis väljatoodud teemavaldkonna teoreetiline ülevaade kujundas aluse hilisema uuringu koostamiseks. Tänapäeva muutlikes oludes peavad väikeettevõtjad suutma seada kindlaid eesmärke, et saavutada konkurentsieelis ja olla jätkusuutlik. Paindlikkus kohaneda rasketes oludes on üks tähtsamaid omadusi, mis tagab eelpool mainitud võimed ning annab väikeettevõtjatele omaduse kohaneda vastavalt vajadusele kõikide olukordadega. Paljud turismiettevõtjad võtavad oma tegevust kui elustiili, millesse pannakse enda elukogemused ja väärtushinnangud. Positiivne jõud jõuab ka külastajateni, kes on seetõttu lojaalsemad ja tunnetavad paremat teenusekvaliteeti.

Koostöövõrgustike peamiseks eesmärgiks võib pidada oskust arendada selle liikmete tegevust ja toetada nende jätkusuutlik areng. Arendustegevus toimub läbi erinevate võimaluste loomise – ühistegevused, kogemuste vahetamine, suhtekorraldus jne. Tugevalt koostoimiv võrgustik saab alguse teatud eeldustest, vajadustest ning liikmete motivatsioonist. Iga võrgustik läbib oma kasvufaasis arenguetaapid, milledest tulenevaid väljundeid saavad kasutada kõik koostööst osavõtnud liikmed. Saavutamaks

turismisihtkohas parimaid tulemusi on vajalik kõikidel piirkonna liikmetel tegutseda ühiste eesmärkide nimel. Üha tihenevas konkurentsisis on ülimalt oluline saavutada erinevate osapoolte koostoiemel turismisihtkohast terviklik külastuskogemus, mis tagab sihtkoha tuntuse suurendamise ja parema kuvandi.

Lõputöö teine peatükk keskendus teiseste andmete analüüsile, põhiuuringu korraldusele ja sellest tulenevate järelduste tegemisele ning autoripoolsete ettepanekute tegemisele.. Uuringust selgus, et ettevõtjate peamiseks tegutsemise eesmärgiks on siiski majandusliku kasumi saavutamine. Suurimate kitsaskohtadena koostöövõrgustikus toodi välja vähene osavõtt ühistegevusest, ühisprojektide korraldamine lähtudes isiklikest huvidest ning konkreetsete kasumlike tulemuste analüüsi puudumine antud võrgustikus tegutsedes. Uuringutulemustest selgus, et enamike ettevõtjate jaoks on võrgustiku eesmärgid nende jaoks arendavad ja vastuvõetavad, kuid teatud teguviisid ei lähe kooskõlla nende enda äriliste vaadetega. Ettepanekute kokkuvõtteks koostas autor organisatsioonile selle arengut toetava rakenduskava.

Uuringule püstitatud hüpoteeside kontrollimiseks analüüsis töö autor mitmeid kategooriaid, mis sisaldavad endas tegevusse panustamise ja tunnetatava kasuga seotud tunnuseid. Analüüsi tulemusena selgus, et liikmed, kelle jaoks on turism kõrvaltegevusharu, panustavad teiste liikmete arvates ühistegemistesse keskmiselt rohkem, kui liikmed, kes tegelevad vaid 100% turismiettevõtlusega. Samas tunnetasid aga turismiga kui kõrvaltegevusharuga tegelevad liikmed võrgustikku kuulumisest väiksemat kasulikkust. Seega oli võimalik ümber lükata mõlemad uuringule püstitatud hüpoteesid.

Autori ettepanekud MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal arendustegevusteks on järgmised:

- ühispakettide loomine;
- liikmetele ühise panustamise põhimõtete selgitamine, et kõik liikmed mõistaksid, kui tähtis on iga liikme panus hea koostöö tekkimiseks ja sujumiseks;
- koostöövõrgustiku koosolekutest osavõtu suurendamine, kõikidele liikmetele kohustuste jagamine;

- koostöö arendamine teiste koostöövõrgustikega nii Eestis kui ka lähiriikides;
- uute liikmete kaasamine.

Käesolevast lõputööst võiks kasu olla nii uuritavale koostöövõrgustikule endale kui ka teistele samalaadsetele võrgustikele. Antud lõputööst leiab ülevaate MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal toimimise põhimõtetest ning parendusettepanekuid nende arendamiseks. Leidmaks veelgi tõhusamaid meetodeid liikmete ja võrgustiku kui organisatsiooni eesmärkide ühildumiseks tuleks mõne aasta möödudes küsitleda ka võimalikke uusi liikmeid ning kõrvutada neid tulemusi antud uuringu omadega.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Akbaba, A.** 2012. Understanding Small Tourism Businesses: A Perspective from Turkey. – *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 19, pp. 1-17.
2. **Arragon-Corea, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., Garcia-Morales, V. J.** 2008. Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. – *Journal of Environmental Management*, Vol. 86 (1), pp. 88-103.
3. **Ateljevic, J.** 2007. Small tourism firms and management practices in New Zealand: The Centre Stage Macro Region. – *Tourism Management*, Vol. 28 (1), pp. 307-316.
4. **Avci, U., Madanoglu, M., Okumus, F.** 2011. Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. – *Tourism Management*, Vol. 32 (1), pp. 147-157.
5. **Breen, J., Bergin-Seers, S., Jago, L., Carlsen, J.** 2005. Small and medium tourism enterprises: the identification of good practice. CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd 2005.  
[[http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/Resource/bookshop/Breen\\_SMTes.pdf](http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/Resource/bookshop/Breen_SMTes.pdf)] 30.01.2014.
6. Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. The Commission of the European Communities.  
[<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>] 20.01.2014.
7. **d'Angella, F., Go, F. M.** 2009. Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. – *Tourism Management*, Vol. 30 (3), pp. 429-440.
8. **Denicolai, S. Cioccarelli, G. Zucchella, A.** 2010. Resource-based local development and networked core-comptencies for tourism excellence. – *Tourism Management*, Vol. 31 (2), pp. 260-266.
9. Eesti riiklik turismiarenduskava aastateks 2014-2012. Tallinn: EV Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.  
[<https://www.riigiteataja.ee/akti/isa/3191/1201/3015/lisa.pdf#>] 10.11.2013.

10. **Erkus-Öztürk, H.** 2009. The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region. – *Tourism Management*, Vol. 30 (4), pp. 589-597.
11. **Erkus-Öztürk, H., Eraydin, A.** 2010. Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region. – *Tourism Management*, Vol. 31 (1), pp. 113-124.
12. **Font, X., Garay, L., Jones, S.** 2014. Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. – *Journal of Cleaner Production*, In Press, Corrected Proof.
13. **Ford, R. C., Wang, Y., Vestal, A.** 2012. Power asymmetries in tourism distribution networks. – *Annals of Tourism Research*, Vol. 39 (2), pp. 755-779.
14. **Gardiner, S. Scott, N.** 2014. Successful tourism clusters: Passion in paradise. – *Annals of Tourism Research*, In Press, Corrected Proof.
15. **Given, L. M.** 2008. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Charles Sturt University, Australia: SAGE publication, Inc.
16. **Haven-Tang, C., Jones, E.** 2012. Local leadership for rural tourism development: A case study of Adventa, Monmouthshire, UK. – *Tourism Management Perspectives*, Vol. 4, pp. 28-35.
17. **Ionita, D.** 2013. Success and Goals: An Exploratory Research in Small Enterprises. – *Procedia Economics and Finance*, Vol. 6, pp. 503-511.
18. **Komppula, R.** 2014. The Role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination – A case study. – *Tourism Management*, Vol. 40, pp. 361-371.
19. **Kushnir, K., Mirmulstein, M. L., Ramalho, R. – World Bank/IFC.** 2010. Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count? [<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9ae1dd80495860d6a482b519583b6d16/MSME-CI-AnalysisNote.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9ae1dd80495860d6a482b519583b6d16>] 22.01.2014.
20. Lahemaa rahvuspargi koostöökogu. Keskkonnaamet. [<http://www.keskkonnaamet.ee/lahe/kulastajale/lahemaa-rahvuspargi-koostookogu-3/>] 12.12.2013.
21. **Lemmetynen, A., Go, F. M.** 2009. The key capabilities required for managing tourism business networks. – *Tourism Management*, Vol 30 (1), pp. 31-40.
22. **March, R., Wilkinson, I.** 2009. Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. – *Tourism Management*, Vol. 30 (3), pp. 455-462.

23. **Mariani, M. M., Buhalis, D., Longhi, C., Vitouladiti, O.** 2013. Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends. - Journal of Destination Marketing & Management, In Press, Corrected Proof.
24. MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal arengukava aastateks 2009-2011. MTÜ KEEL infokaust 2014. MTÜ Ehedad Elamused Lahemaal. 05.03.2014.
25. MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal arengukava aastateks 2013-2016. MTÜ KEEL infokaust 2014. MTÜ Ehedad Elamused Lahemaal. 05.03.2014.
26. MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal põhikiri. MTÜ KEEL infokaust 2014. MTÜ Ehedad Elamused Lahemaal. 04.03.2014.
27. MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal. [<http://www.ehedad.ee/liikmed>] 21.04.2014.
28. **Novelli, M., Schmitz, B., Spencer, T.** 2006. Networks, clusters and innovation in tourism: An UK experience. – Tourism Management, Vol. 27 (6), pp. 1141-1152.
29. **Rajasalu, Ü.** 2014. Turismist ja koostööst. – Harju Elu. 14.02.2014. [<http://www.harjuelu.ee/2014/02/1118/turismist-ja-koostoost/>] 20.02.2014.
30. **Tamajon, L. G., Aulet, X. F.** 2013. Corporate social responsibility in tourism small and medium enterprises evidence from Europe and Latin America. – Tourism Management Perspectives, Vol. 7, pp 38-46.
31. **Travis, A. S.** 2011. Planning for Tourism, Leisure and Sustainability: International Case Studies. Wallingford: CABI Publishing.
32. **Wang, Y., Fesenmaier, D. R.** 2007. Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. – Tourism Management, Vol. 28 (3), pp. 863-875.
33. **Wengraf, T.** 2001. Qualitative Research Interviewing. London: SAGE Publication, Ltd.

**Lisa 1. Sihtkohas edukalt tegutseva turismiliidu koostoime raamistik.**

TUNNUSE KATEGOORIA	EELDUSED VÕRGUSTIKU LOOMISEKS	MOTIVATSIOON VÕRGUSTIKU LOOMISEKS	VÕRGUSTIKU ARENGUETAPID	VÕRGUSTIKU VÄLJUNDID
T E G U R I D	Kriisid	Strateegiale orienteeritus (turu suurendamine, tootearendus, konkurentsivõime parendamine)	Võrgustiku loomine (turuanalüüsid, grupikohtumised, kogemustevahetus)	Strateegiale orienteeritus (kogemuste jagamine, mainekujundus, ühine sihtkohaturundus, ressursside ühiskasutus)
	Konkurents	Püsikulude vähendamisele orienteeritus	Võrgustiku korralduse paikaseadmine (suhtekorraldus, eesmärkide seadmine, reeglite kehtestamine)	Organisatsiooniõppele orienteeritus (innovatsioon, kohaliku äritegevuse tundmaõppimine, äristrateegiate õppimine)
	Majandusseis	Uutele teadmistele orienteeritus	Ideede rakendamine konkreetsetesse tegevustesse	Sotsiaalsetele väärtustele orienteeritus (suhtekorraldus, väärtuste arendamine läbi äritegevuse, kogemustevahetus)
	Ettevõtte olemus (harjumused, ressursid, kompetents)	Võrgustikust tulenevale kasule orienteeritus (parem turul esindatus, konkurentsivõime)	Tehtud tegevuste hindamine	
	Tehnoloogia	Kohaliku kogukonna esindatusele orienteeritus (arvamuste esindamine, mainekujundus)	Tegevuse ümberkujundamine vastavalt vajadustele	

(Allikas: Wang, Fesenmaier 2007: 867)



## **Lisa 2. Intervjuuküsimustik**

Hea, MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal (MTÜ KEEL) liige!

Ootan Teid osalema oma diplomitöö uuringus, mis keskendub koostöövõrgustiku ja selle liikmete ettevõtluseesmärkide ühildumisele. Uuringu tulemusena esitatakse võrgustikule parendusettepanekud, mis aitaksid paremini sobitada koostöövõrgustiku eesmäärke liikmete äriliste vaadetega.

Uuring viiakse läbi intervjuu abil, mis toimub kokkulepitud ajal Teie poolt soovitud kohas (soovitatavalt Teie ettevõttes kohapeal), ajaliselt võiks arvestada umbes pool tundi. Uuringut teostatakse võimalusel ajavahemikul 10. märts kuni 23. märts 2014. Uuringu tulemustest teavitan Teid maikuu lõpuks.

Intervjuus osalemine on vabatahtlik ja rangelt anonüümne! Uuringu läbiviijana olen täielikult erapooletu analüüsija ja seega kasutatakse kõiki andmeid üldistatud kujul diplomitöö ühe osana sisuliseks ja statistiliseks analüüsiks.

NB! Enne intervjuu toimumist paluksin Teie poolt, et tutvuksite alloleva küsimustikuga, mis tagab parema ettevalmistuse ja sujuvama koostöö! Pean võrgustiku iga liikme arvamust ning ettepanekuid väga oluliseks!

Meeldivat koostööd soovides,

Priidu Veersalu

+372 5373 7711

priiduveersalu@gmail.com

1. Millal astus Teie ettevõtte KEEL võrgustiku liikmeks?

.....

## Lisa 2 järg

2. Millistel eesmärkidel Te koostöövõrgustikku astusite?

.....

.....

.....

3. Vastavalt eelmise küsimuse vastusele, kas ja millised eesmärgid on koostöövõrgustikus tegutsedes täitunud?

.....

.....

.....

4. Hinnake palun, kui palju on koostöövõrgustikku kuulumine Teile kasu toonud:

väga palju	palju	rahuldavalt	vähe	väga vähe	muu
5	4	3	2	1	0

Palun põhjendage:

.....

.....

5. Turismiettevõtlus on Teie jaoks:

- ☐ Põhitegevusharu
- ☐ Kõrvaltegevusharu
- ☐ Ei oska vastata

6. Kirjeldage palun lühidalt, mis on Teie arvates antud koostöövõrgustiku eesmärk:

.....

.....

7. Kas ja kui, siis millised on tegurid, mida peaks muutma koostöövõrgustikus (sh põhikiri, liikmelisuse reeglid, juhatus jm), et võrgustiku eesmärgid sobituksid rohkem kõikide liikmete eesmärkidega?

.....

.....

.....

## Lisa 2 järg

8. Millised alljärgnevatest valikutest iseloomustavad kõige paremini Teie ettevõtte eesmärged? Palun valige 3 vastust.

- ☐ Majanduslik kasum
- ☐ Piirkonna majanduslik arendamine
- ☐ Külastajates Teie piirkonna suhtes teadlikkuse tõstmine
- ☐ Personaalne huvi
- ☐ Kohaliku tooraine propageerimine
- ☐ Muu vastus - .....

9. Kas võrgustiku liikmelisuse põhimõtted on kooskõlas Teie ettevõtte äriliste vaadetega? Palun kommenteerige.

.....

.....

10. Palun hinnake allolevas tabelis 5-palli süsteemis nii enda kui ka teiste liikmete panust koostöövõrgustiku ühistegevusse:

Liikme nimi	1-väga vähene	2-vähene	3-keskmine	4-suur	5-väga suur	Ei oska öelda
Adami turismitalu						
Lontova seikluspark						
Mäehansu käsitöotalu						
Iisaka lambakasvatus- ja käsitöotalu						
Kuusekännu ratsatalu						
Linumäe loodustalu (Önnela külalistemaja)						
Madi puhketalu						
Kuusiku loodustalu						
Paunapõllu ratsatalu						
Arma ratsatalu						
Metsaantsu loodustalu						

## Lisa 2 järg

11. Millised olid Teie mõjukaimad tegevused/ettepanekud seoses antud võrgustikuga?

.....

.....

.....

12. Milliseid ettepanekuid näete tulevikus erinevate KEEL liikmete omavahelise koostöö parendamiseks?

.....

.....

.....

Suurimad tänud vastamast, Teie arvamus on mulle oluline!

### Lisa 3. MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal liikmed ja kohalikud turismiinfopunktid



(Allikas: MTÜ Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal 2014)

**Lisa 4. Organisatsiooni arengut toetav soovituslik rakenduskava MTÜ-le  
Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal**

<b>Arendustegevus</b>	<b>Tähtaeg</b>	<b>Teostaja</b>	<b>Vastutaja</b>	<b>Ressursid</b>	<b>Tulemuste mõõtmise indikaator</b>
Ühispakettide loomine	Sügis 2014	Võrgustiku kõik liikmed	Võrgustiku juhatus	Liikmete aeg	Võrgustiku turul parem esindatus, majandusliku kasumi tõstmine ja liikmete tegevusse kaasamine
Liikmetele ühise panustamise põhimõtete selgitamine	Pidev tegevus	Võrgustiku juhatus	Võrgustiku kõik liikmed	Liikmete aeg	Liikmed on paremini kursis vajadusest ühise panustamise nimel – hilisemate lahkkelide vältimine
Koostöövõrgustiku koosolekutest osavõtu suurendamine, kõikidele liikmetele kohustuste jagamine	Pidev tegevus	Võrgustiku liikmed	Võrgustiku juhatus	Liikmete aeg	Suurendades koosolekutest osavõttu välditakse hilisemaid liikmete otsuseid puudatavaid lahkkelisid
Koostöö arendamine teiste koostöövõrgustikega nii Eestis kui ka lähiriikides	Pidev tegevus	Võrgustiku juhatus	Võrgustiku juhatus	Juhatuse liikmete aeg	Piirkonna suhtes teadlikkuse tõstmine, uued kontaktid, head nõuanded/kogemused
Uute liikmete kaasamine	Pidev tegevus	Võrgustiku liikmed	Võrgustiku juhatus	Liikmete aeg	Uute liikmete kaasamine toob juurde värskendust preagusele paigalseisule

## SUMMARY

### THE ALIGNING OF GOALS BETWEEN A CO-OPERATION NETWORK AND ITS MEMBERS IN THE EXAMPLE OF NONPROFIT ORGANIZATION KOOSTÖÖVÕRGUSTIK EHEDAD ELAMUSED LAHEMAAL

Priidu Veersalu

The consumers' increasing expectations and market competition makes it difficult for single operating tourism enterprises to offer goods and services which serve the guests' needs. Therefore, tourism enterprises are eager to join into co-operation networks in order to achieve better results while ensuring the sustainability for both single player and the entire region, at the same time strengthening the product's value chain. This however might lead to a conflict where the networks' vision contradicts with the enterprises' business views. Each member of the network would like to use the co-operation activities to promote their own enterprise, whereas the network as an organization would like to develop the tourism region as a whole.

Nonprofit organization (hereinafter NPO) *Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal* (Genuine Experiences in Lahemaa) was founded in 2005 to unite the households operating in the field of tourism in Lahemaa national park. The network wishes to support the sustainable development of its members and promote the principles of sustainable tourism. Currently there are 11 members in the network, majority of whom have focused only on tourism. Side activities include farming, gardening or handicraft.

This specific topic was chosen due to a problem in the organization where the vision of many members differs from the networks' vision, however they expect to get quick

gains from the membership. The problem arises from the fact that some members wish to promote only their own enterprise, instead of the network as a whole, whilst contributing very little to the network itself.

Following the topic of the thesis, the author has defined the research question as follows – how to accomplish the balance between the goals of the network as an organization and the goals of the enterprises as the members of the network?

In order to achieve the purpose set for the thesis, the following tasks need to be fulfilled:

- assembling a relevant list of literature;
- analysis of the organization's statute and development plan;
- preparing, conducting and analyzing a qualitative main study among the members of the network;
- suggesting improvements based on the result of the main study and preparing an implementation plan for the NPO *Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal*.

The thesis comprises of three material chapters. The first chapter, which is divided into three sub-chapters, outlines topic-specific approaches discussed up to date. The first sub-chapter explains the goals of micro-enterprises active in the field of tourism and the ways they could be accomplished. The second sub-chapter focuses on the networks' goals and the methods used to achieve them. The third sub-chapter describes the importance of the co-operation networks in the tourism industry.

The second chapter is divided into three sub-chapters. The first sub-chapter outlines the method and organizational matters of the survey. The second sub-chapter focuses on the analysis of the secondary data and the third sub-chapter describes the results of the main study. The third chapter lists the conclusions based on the results of the study and the author's suggestions for the development in the researched network.

The survey revealed that the enterprises' main driver is profit. The substantial bottlenecks in the network were stated as lack of participation in co-operation activities, arranging joint projects on the basis of personal interests and the lack of analysis of specific profitable results while operating in that network. Furthermore, the survey



revealed that most of the enterprises find the network's goals developing and acceptable, but certain approaches do not align with their own business views.

The analysis showed that according to the members of the network, the members, for whom tourism is a side business, contribute more than average to the joint activities compared to the members for whom tourism is the main business. On the other hand, the members, for whom tourism is a side business, perceived belonging to the network to be less beneficial. Thus, it was possible to refute both hypothesis' set for the study.

The author's suggestions for the development activities of the NPO *Koostöövõrgustik Eheada Elamused Lahemaal* are the following:

- creation of joint packages;
- explaining the principles of joint efforts to the members, in order for all the members to understand the importance of their contribution for creating and sustaining good co-operation;
- increasing the participation in the network's meetings and dividing responsibilities between all the members;
- developing co-operation with other networks in Estonia and neighbouring countries;
- including new members.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Priidu Veersalu,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Koostöövõrgustiku ja selles tegutsevate äriettevõtete eesmärkide ühildumine MTÜ  
Koostöövõrgustik Ehedad Elamused Lahemaal näitel,

mille juhendaja on Heli Müristaja, MSc,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse  
tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja  
lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **22.05.2014**